

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Redefinice systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci

Redefining the Systems of Employee Selection and Adaptation in a Chosen Organization

Student: Bc. Kateřina Mašová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2015

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kateřina Mašová**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Redefinice systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Redefining the Systems of Employee Selection and Adaptation in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
 3. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců
 4. Charakteristika organizace
 5. Popis a analýza systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
STEWART, L. Greg a Kenneth G. BROWN. *Human Resource Management*. 2nd ed. Chichester: Wiley, 2011. ISBN 978-04-705-3049-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci týkající se redefinice systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci vypracovala samostatně včetně Příloh 2, 3, 4, 5 a 6. Veškeré použité zdroje jsem uvedla v seznamu literatury. Příloha 1 mi byla poskytnuta personalistkou organizace Stora Enso SDCC Ostrava.

V Ostravě dne 25.04.2015

A handwritten signature in blue ink, reading "Kateřina Mašová", written over a dotted line.

Bc. Kateřina Mašová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Andree Čopíkové, Ph.D. za podnětné připomínky, cenné rady a čas věnovaný odbornému vedení mé práce. Rovněž děkuji Ing. Aleně Stešnerové za veškeré podklady a připomínky, které mi byly z její strany poskytnuty a dále zaměstnancům, kteří se ochotně podíleli na dotazníkovém šetření.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Metodika a metody zpracování diplomové práce.....	6
2.1	Metodika zpracování diplomové práce.....	6
2.2	Metody zpracování diplomové práce	6
3	Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců	8
3.1	Řízení lidských zdrojů	8
3.2	Proces získávání a výběru zaměstnanců	10
3.2.1	Strategie organizace a strategie řízení lidských zdrojů	10
3.2.2	Personální plánování	11
3.2.3	Získávání zaměstnanců	14
3.2.4	Výběr zaměstnanců	20
3.2.5	Hodnocení úspěšnosti systémů získávání a výběru zaměstnanců	27
3.2.6	Přijímání zaměstnanců	28
3.3	Adaptace zaměstnanců	29
3.3.1	Oblasti adaptace	30
3.3.2	Adaptační program a jeho průběh	31
3.3.3	Adaptační balíček	32
3.3.4	Individuální plán adaptace zaměstnanců	32
3.3.5	Kontrola a vyhodnocení procesu adaptace	34
3.3.6	Role vedoucích v procesu adaptace	34
4	Charakteristika organizace	35
4.1	Historie Stora Enso	35
4.2	Stora Enso IT centrum v ČR – SDCC Ostrava.....	36
5	Popis a analýza systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci	39
5.1	Procesy před výběrem zaměstnanců v SDCC Ostrava	39
5.2	Výběr zaměstnanců v SDCC Ostrava.....	40
5.2.1	Zdroje a metody získávání a výběru zaměstnanců v SDCC Ostrava	40
5.2.2	Třídění a předvýběr zaměstnanců v SDCC Ostrava.....	42
5.2.3	Výběrové řízení v SDCC Ostrava	42
5.3	Adaptace zaměstnanců v SDCC Ostrava.....	44
5.3.1	Adaptační program a jeho průběh	45
5.4	Sociologický výzkum – vyhodnocení dotazníkového šetření	47

5.5	Shrnutí dotazníkového šetření	62
6	Návrhy a doporučení	63
6.1	Doporučení týkající se procesu získávání a výběru zaměstnanců	63
6.2	Doporučení týkající se průběhu adaptace	65
7	Závěr.....	68
	Seznam použité literatury	69
	Seznam zkratk	71
	Seznam grafů	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	

1 Úvod

Dynamický vývoj evropského a světového trhu nutně způsobil nespočetné množství změn, které ovlivnily a stále ještě ovlivňují celkovou výkonnost organizací v tržní ekonomice. Do popředí se dostávají lidské zdroje, respektive zaměstnanci, kteří svou produktivitou a potenciálem mohou výrazně přispět ke konkurenceschopnosti organizací. V organizacích si postupně začali uvědomovat, že mít kvalifikované zaměstnance je naprosto nezbytné, a proto se již v první fázi jejich výběru zaměřují na to, aby následné přijetí zaměstnance bylo správným rozhodnutím. Konkurenceschopná organizace by se měla snažit udržet kvalifikované zaměstnance, motivovat je k požadovanému výkonu a neustále zlepšovat pracovní prostředí.

Vybrat vhodného a loajálního zaměstnance tak, aby byl přínosem pro organizaci, a zároveň pozitivně ovlivnil její výkon, si vyžaduje velmi dobře propracovaný systém. Proto systémy výběru a následné adaptace zaměstnanců úzce souvisí s tím, jak budou organizace prosperovat v konkurenčních podmínkách. Existuje mnoho různých metod a nástrojů, pomocí kterých lze dosáhnout zlepšení v jednotlivých personálních činnostech a které by organizace jistě neměly opomíjet. Každá organizace si stanovuje jiné priority a má jiné požadavky na své zaměstnance, avšak vždy by měla přilákat vhodné uchazeče. Dobře promyšlený systém výběru a adaptace zaměstnanců tvoří základnu pro efektivní řízení lidských zdrojů a přispívá ke zvyšování celkové výkonnosti organizace.

Cílem této diplomové práce je na základě analýzy systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti Stora Enso SDCC Ostrava zjistit jejich možné nedostatky a předložit vhodné návrhy, které povedou ke zlepšení současného stavu.

Diplomová práce je rozdělena na teoreticko-metodickou a aplikačně-ověřovací část. Ve druhé kapitole práce jsou nejprve popsány metodika práce a použité metody. Ve třetí kapitole jsou popsána teoretická východiska systémů výběru a adaptace zaměstnanců. Tato část je zdrojem důležitých informací pro aplikačně-ověřovací část práce. Ve čtvrté kapitole je uvedena charakteristika vybrané organizace Stora Enso SDCC Ostrava. Pátá kapitola je věnována popisu stávajícího stavu systémů výběru a adaptace a dále jejich analýze. Pro analýzu dat bude použita technika dotazování, rozhovory a vlastní pozorování. Dále budou vyhodnocena všechna data a výsledky šetření se stanou podkladem pro další návrhy ke zlepšení těchto systémů a budou uvedeny v šesté kapitole a přílohách.

2 Metodika a metody zpracování diplomové práce

V této kapitole budou objasněny jednotlivé kroky zpracování diplomové práce, které umožní naplnění stanoveného cíle. Dále zde budou popsány použité metody.

2.1 Metodika zpracování diplomové práce

1. V prvním kroku diplomové budou zkoumána teoretická východiska systémů výběru a adaptace zaměstnanců vycházející z prostudované odborné literatury. Zde budou využity především metody indukce a dedukce. Po prostudování odborné české i zahraniční literatury dojde k vytvoření vlastního stanoviska. Komparace (srovnání) několika různých pojetí autorů v této oblasti se stanou prostředkem k objasnění zkoumaného problému.
2. Ve druhém kroku budou zjišťovány konkrétní informace o vybrané organizaci na základě metod analýzy, syntézy a abstrakce. Potřebné informace budou poskytnuty ze strany organizace a jejich internetových stránek.
3. Ve třetím kroku budou popsány stávající systémy výběru a adaptace ve společnosti Stora Enso SDCC Ostrava s použitím metod analýzy interních materiálů a rozhovorů s personalistkou. Následně bude zpracována analýza systémů výběru a adaptace zaměstnanců, která bude podložena dotazníkovým šetřením a vlastním pozorováním.
4. Ve čtvrtém kroku budou veškerá získaná data vyhodnocena a interpretována, a posléze využita jako podklad pro návrhy a doporučení systémů výběru a adaptace. V tomto kroku bude použita metoda syntézy.

2.2 Metody zpracování diplomové práce

Metody použité při zpracování diplomové práce:

- **analýza** – jde o myšlenkový rozbor události nebo jevu, neboli postup od abstraktní ke konkrétní skutečnosti. Tato metoda je využita v teoreticko-metodické i aplikačně-ověřovací části. Na základě analýzy je pak možné vyvodit vazby mezi jednotlivými prvky systému a zmapovat fungování celého systému;
- **syntéza** – opak analýzy, tedy proces myšlenkového spojování (skládání) dvou nebo více částí v jeden celek. Metoda je využita u interpretace dat a v závěru práce;
- **komparace** – srovnávání shody či roznosti aspektů dvou či více rozdílných jevů či předmětů. Metoda srovnávání je využita v obou částech práce;

- **indukce** – vyvozování závěru na základě zkoumání jednotlivých jevů, využita je v části teoreticko-metodické i v části aplikačně-ověřovací;
- **dedukce** – je vyvozování nových, logicky jistých závěrů na základě obecných faktů. Metoda je využita především u ověřování teoretických závěrů v praktickém prostředí pomocí empirického šetření.

Informace k provedení kvalitativního výzkumu jsou získány z dostupných interních materiálů a materiálů od vedení společnosti. Po studiu těchto materiálů a srovnání vlastních poznatků jsou skutečnosti ověřeny na základě dotazování.

Nejprve jsou získány informace od personalistky o skutečném průběhu výběru a adaptace zaměstnanců prostřednictvím polostrukturovaného **rozhovoru** (otázky jsou k dispozici v Příloze 3). Dále je provedeno kvantitativní zhodnocení stávajících systémů skrze **dotazníkové šetření**. Šetření se týká zaměstnanců, kteří prošli výběrovým a adaptačním procesem v posledních třech letech. Před rozesláním dotazníků vybraným respondentům je proveden předvýzkum, který pomůže odhalit určitá úskalí prvotní verze dotazníku. Upravený a aktualizovaný dotazník je rozeslán elektronickou formou 64 zaměstnancům. Obsahuje celkem 24 otázek, které jsou buď uzavřené (celkem 16), polouzavřené (celkem 6) nebo otevřené (celkem 2). Otázky jsou rozděleny do tří částí - získávání a výběr, adaptace a identifikační otázky. Samotný průběh jednotlivých systémů výběru a adaptace lze do jisté míry zkoumat **vlastním pozorováním**, zejména průběh adaptace.

Po vyhodnocení získaných dat budou prezentovány a interpretovány výsledky za pomoci programu MS Excel. Data jsou interpretována pomocí grafů a tabulek. V Příloze 4 jsou k dispozici kontingenční tabulky zobrazující relativní četnosti odpovědí respondentů v závislosti na identifikačních otázkách. Výsledky šetření budou využity jako podklad pro vytvoření návrhů a doporučení v závěru práce.

3 Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců

Cílem kapitoly je objasnit a charakterizovat problematiku systémů výběru a adaptace nových zaměstnanců v pracovním prostředí. V první části bude uvedena krátká historie řízení lidských zdrojů. V druhé části budou detailněji rozebrány systémy získávání a výběru, a ve třetí části bude hlavní pozornost věnována systému adaptace.

3.1 Řízení lidských zdrojů

V odborné literatuře lze v souvislosti s řízením lidských zdrojů vymezit historické etapy vývoje personálního řízení, které se navzájem odlišují.

Personalistika

Personalistika, jinak také personální práce, zahrnuje rozsáhlou řadu činností, jež jsou důležité pro oblast řízení organizace. Následující termíny pak obsahují vývojové fáze, tedy koncepce personální práce (Koubek, 2007). Pojmem personalistika rozumí Bláha a kol. (2005, str. 19) „souhrnné a obecné označení pro ty organizační funkce, agendy a činnosti, jež slouží personálnímu zajištění provozu a rozvoje organizace.“ V propojení s manažerskou teorií této doby se začalo upouštět od klasických přístupů Taylorova řízení, kde byl kladen důraz na povinnost a kázeň. Začaly pronikat teorie zaměřující se na chování manažerů a personálu, známy pod názvem behaviorální teorie managementu a od 30. let se pak dostalo pozornosti hnutí lidských vztahů (human relations). Personalistika, jak ji definoval Šikýř (2012, str. 16), je: „oblast řízení organizace, která se zabývá řízením a vedením lidí“. Úkolem personalistky je zajištění schopných a motivovaných lidí tak, aby byly dosahovány strategické cíle organizace. Vývoj personalistiky probíhal od počátku 20. století a obvykle se uvádí tyto vývojové etapy: personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů.

Personální administrativa

Nejstarší koncepcí personální práce je personální administrativa. Koncepce personální práce má zde spíše pasivní roli a pojímá ji jako službu, slouží tedy jako administrativní podpora k procesu zaměstnávání lidí a správě dokumentů. V dnešní době je tento styl personální práce v organizacích, kde převládá autoritativní a centralizované řízení (Koubek, 2007). Personální administrativa byla ovlivněna klasickými přístupy k řízení organizace, v tomto období převládala hluboká dělba práce a úzká specializace. Snahou bylo zvyšovat efektivitu a produktivitu tak, že práce byla jednoduchá a rutinní. Tento způsob

dosahování výkonu umožnil zaměstnávat i nekvalifikovanou pracovní sílu a organizace tak snižovaly náklady a zkracovala se doba zaučení (Šikýř, 2012).

Personální řízení

Koncepce personálního řízení se začala rozvíjet po druhé světové válce, tehdy si organizace začaly uvědomovat důležitost zaměstnanců jakožto lidských zdrojů konkurenceschopnosti organizací. Personální práce je již v rukou specialistů a prosazuje se aktivní role této oblasti, formuluje se personální politika a metody personální práce. Tato koncepce se zatím neorientovala na dlouhodobé řízení a strategii zaměstnávání v organizaci, ale pojímala především vnitřní záležitosti operativního řízení (Koubek, 2007).

Personální řízení představuje druhou koncepci personalistik, která se postupně prosazovala od 40. – 50. let 20. století. Změny nastaly s rozvojem průmyslu, měnícími se potřebami zákazníků a vznikem větší konkurence mezi organizacemi. Lidé začali být vnímáni jako konkurenční výhoda a důraz se kladl na optimální rozmístění a využití schopných lidí. Postupně vznikaly personální útvary, které ještě neměly příliš možnost zasahovat do strategie personalistiky, ale jejich pravomoci se rozšiřovaly k jednotlivým personálním činnostem (Šikýř, 2012).

Bláha a kol. (2005) uvádí, že personální řízení (*personnal management*) má přispívat nejen ke zvyšování kvality přínosu zaměstnanců a tím i k celkové úspěšnosti a výsledkům organizace, ale také má podporovat osobní prospěch zaměstnanců. Základem této teorie se staly oblasti např. společenských a behaviorálních věd, systémových věd, kybernetiky, koncepce organizačního rozvoje, koncepce učící se organizace, v neposlední řadě se začal zvyšovat zájem o kvalitu pracovního života zaměstnanců.

Řízení lidských zdrojů

Za nejnovější koncepci a zároveň poslední etapu vývoje je označováno řízení lidských zdrojů, jež se stalo jádrem řízení organizace. Člověk se stal velmi významným výrobním vstupem. Řízení lidských zdrojů je odlišné zejména tím, že je orientováno na strategický přístup k personální práci a příslušným činnostem a dále na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace. Personální řízení není pouze záležitostí personalistů, ale nyní je součástí každodenní práce vedoucích zaměstnanců. Personální práce je propojena se strategií organizace, stává se nejdůležitější oblastí řízení. Celá koncepce je orientována

na kvalitní pracovní život, spokojenost zaměstnanců, sounáležitost zaměstnanců, žádoucí organizační kulturu, harmonické pracovní vztahy, připravenost organizace na změny (Koubek, 2007).

Prosazení tohoto nového přístupu řízení lidských zdrojů (*human resources management, HRM*) v 80. letech pomohly tzv. kurzy MBA (*Master of Business Administration*). Čas věnovaný lidským zdrojům měl zabezpečit konkurenceschopnost organizací a zlepšit její hospodářské výsledky. Zaměření na organizační strategii se stalo východiskem tohoto směru (Bláha a kol., 2005).

Personální činnosti

Personální činnosti, někdy také personální služby, lze chápat jako množství administrativně-správních činností, zahrnující koncepční, metodické a analytické činnosti, poradenství manažerům a zaměstnancům. Tyto činnosti vykonává personální útvar, jehož snahou je plnit organizační cíle (Dvořáková, 2007).

Koubek (2007) definoval následující personální činnosti: vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, rozmisťování zaměstnanců, ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání zaměstnanců, pracovní vztahy, péče o zaměstnance, personální informační systém, průzkum trhu práce, zdravotní péče o zaměstnance, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání zaměstnanců.

3.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců

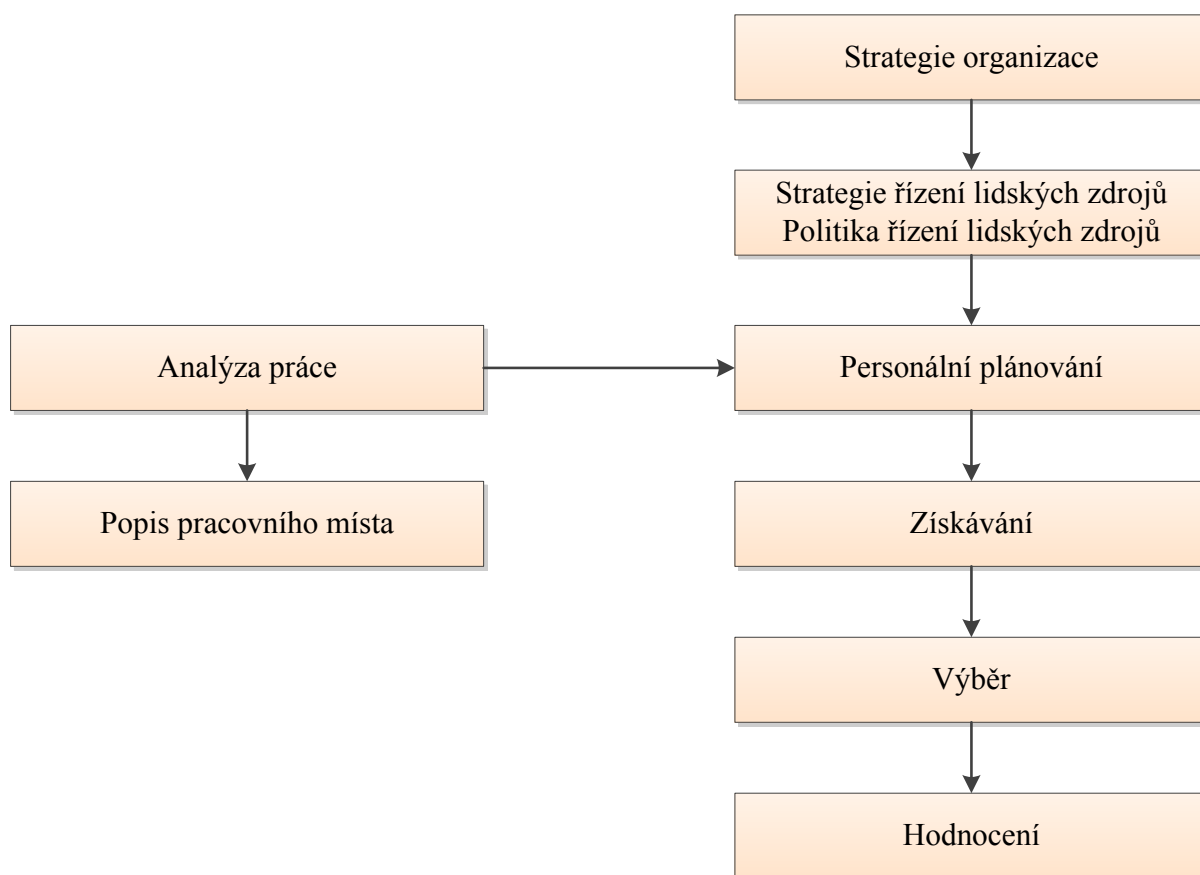
Proces získávání a výběru zaměstnanců vychází ze strategie organizace a strategie řízení lidských zdrojů, která je podporována politikou řízení lidských zdrojů. Následují činnosti plánování zaměstnanců, které je dáno analýzou práce a popisu pracovního místa. Po důkladném naplánování organizace přechází rovnou k získávání a výběru zaměstnanců. Celý proces by měl být ukončen vyhodnocením těchto činností (viz Schéma 3.1).

3.2.1 Strategie organizace a strategie řízení lidských zdrojů

O strategickém řízení lidských zdrojů lze mluvit tehdy, pokud „řízení lidských zdrojů probíhá v souladu se strategií organizace a směřuje k realizaci strategických cílů organizace“ (Šikýř, str. 36). Společnost bude realizovat takový přístup tehdy, pokud její postupy budou

v souladu s jejími záměry o budoucím směřování. Důležité však je, že si organizace musí vytvořit konkrétní strategie lidských zdrojů, aby mohly případně změnit konkrétní oblast řízení lidí. Jde vlastně o integrovaný proces neboli strategický soulad. Vertikální integrací dochází k zabezpečení shody mezi strategií organizace a strategií lidských zdrojů. Horizontální propojení zajistí vzájemný soulad a podporu různých složek. Realizace strategického řízení lidských zdrojů v sobě zahrnuje formulování a realizování konkrétních strategií (Armstrong, 2007).

Schéma 3.1: Proces získávání a výběru zaměstnanců



Zdroj: Horváthová a kol., 2014 (str. 51)

3.2.2 Personální plánování

Za jednu z klíčových personálních činností lze považovat vytváření a analýzu pracovních míst. Aby mohly probíhat další personální činnosti, definují se pracovní úkoly, vytváří a analyzují se pracovní místa. Jde tedy o proces, při němž se specifikují konkrétní úkoly jedince, seskupují se do základních prvků organizační struktury a tím se zabezpečuje efektivní uspokojování potřeb nejen zaměstnanců, ale i organizace (Koubek, 2007).

Analýza pracovního místa představuje klíčovou fázi procesu získávání a výběru zaměstnanců, protože identifikuje povahu a rozsah povinností, které se očekávají od nově přijatých zaměstnanců. Hlavním úkolem analýzy pracovního místa je rozložit práci na specifické znalosti, dovednosti, postoje, požadavky na výkon, které se dají patřičně posoudit. Je mnoho různých metod pro sběr, analýzu a specifikaci informací potřebných pro analýzu pracovního místa. Za hlavní metody analýzy pracovního místa lze zařadit pozorování, rozhovory a dotazníky (Robinson, 2006).

Dotazníky k analýze pracovního místa většinou vyplňují zaměstnanci na dané pozici a ověřit by je měli jejich přímí nadřízení. Využívají se tehdy, pokud je nutné analyzovat větší množství pracovních míst z důvodu úspory financí a času. Výsledky šetření lze také srovnávat, ale vždy záleží na ochotě zaměstnanců spolupracovat. Dotazník může obsahovat otevřené i uzavřené otázky, může mít různý obsah. Pokud se vytváří pracovní místo, vytváří dotazník nadřízený s tím, že může využít informací z obdobných pracovních pozic. Při vytváření dotazníků je vhodná také spolupráce s odborníky popř. jinými zdroji (Kocianová, 2010). Nové obsazované pracovní místo je třeba vždy vymezit tak, ať jsou definovány hlavní úkoly a odpovědnosti a mělo by vždy odrážet skutečné požadavky na zaměstnance. Někdy lze dokonce vycházet z pouhého pozorování osob (Urban, 2013).

Pozorování zaměstnanců obnáší sledovat a evidovat to, co zaměstnanec dělá a jak to dělá, kolik času mu práce zabere, v jakých podmínkách vykonává práci, jaké pracovní pomůcky jsou pro danou pozici nezbytné. K pozorování lze využít formulářů, ale i přesto se jedná o způsob časově velmi náročný, zejména pokud se jedná o pozici s těžko definovaným rozsahem duševní práce. Nejčastější metodou využívanou k analýze pracovních míst jsou rozhovory. Můžou probíhat rozhovory se stávajícími či bývalými zaměstnanci a s přímými nadřízenými (Urban, 2013).

Rozhovory nám umožní vymezit odpovědnosti a požadavky kladené na zaměstnance, v kombinaci s vlastním názorem zaměstnance na jeho práci. Obvykle se otázky zaměřují na míru dozoru nadřízeného, míru svěřené odpovědnosti, časté problémy, možnosti získání rady, obtížnosti úkolů, požadovaných dovedností apod. (Kocianová, 2010)

Popis pracovního místa vymezuje hlavní úkoly a povinnosti zaměstnance. Popisy pracovních míst se samozřejmě liší nejen formou ale i obsahem, avšak každý popis pozice by měl obsahovat pracovní zařazení, místo výkonu práce, pracovní vztahy, účel práce, hlavní

odpovědnosti a další údaje potřebné k vykonávání konkrétní pozice. Tyto informace management využije jak v procesu získávání a výběru, jelikož ujasňují povahu a rozsah povinností kladené na příslušnou pracovní pozici, tak v procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, řízení pracovního výkonu či odměňování. Postupem času došlo k odklonu od tradičního popisu pracovního místa k vytváření kompetenčních profilů, které se zaměřují na to, co zaměstnanec očekává od vykonávání konkrétní pozice, než které úkoly má vykonávat. Zaměření na kompetenční profil navíc podává jasnou zprávu o očekávaném výkonu v organizaci (Robinson, 2006).

Vymezit a vhodně charakterizovat pracovní místo je důležité zejména pro proces výběru zaměstnanců. Pokud jsou správně definovány kritéria jako např. zkušenosti, schopnosti, osobní vlastnosti aj., lze pak kandidáty objektivně posuzovat. Takto stanovených kritérií je pak potřeba se držet. Problém někdy nastává tehdy, kdy manažeři nejsou schopni správně definovat osobní předpoklady a vlastnosti, které jsou důležité pro výkon pracovní pozice. Pro organizaci je podstatné určit takové charakteristiky, které bude pak možné efektivně zjistit a které bude možné určitým způsobem posoudit. Organizace také musí znát situaci na trhu, bylo by naivní definovat takové požadavky, které kandidáti nemohou splnit, v takovém případě se pak hledání zaměstnance může výrazně prodloužit (Urban, 2013).

Aby organizace stanovila správné požadavky, neznamena to, že jich má vymezit mnoho. Stanovení nepřiměřeného množství požadavků naopak pravděpodobnost správného rozhodnutí spíše snižuje. Důležitými kritérii jsou: určitá úroveň vzdělání a praxe, jazykovou vybavenost, počítačové schopnosti a jiné zkušenosti. Problém nastává u osobnostních rysů jedinců, motivace a jejich sociálních dovedností.

Urban (2013) vymezil následující charakteristiky, které považuje za nejdůležitější u většiny pracovních pozic:

- *schopnost pracovního nasazení*, respektive vysoké nasazení v plnění pracovních cílů, přítomnost pracovní morálky zaměstnance a flexibilita hrají důležitou roli;
- *pracovní stabilita*, kterou lze zjistit například z uchazečova častého střídání předchozích zaměstnání a důvodů odchodu, které uvedl;
- *pozitivní pracovní postoje*, tedy představit si, jak se s novým zaměstnancem bude spolupracovat, zda je přátelský a vstřícný;

- *odpovědnost a loajalita* zaměstnance, které lze odhadnout pokládáním vhodných otázek zaměřených na plnění úkolů, za které byl zodpovědný v minulosti, dále lze hodnotit detaily, jako včasný příchod na pohovor;
- *intelligence* vypovídá o rychlosti a kvalitě řešení problémů a je předpokladem schopnosti učit se.
- *motivace*, na kterou by se nemělo zapomínat, neznamená pouze finanční odměňování, ale zejména vnitřní motivaci, na kterou je třeba se zaměřit individuálně u každého zaměstnance.

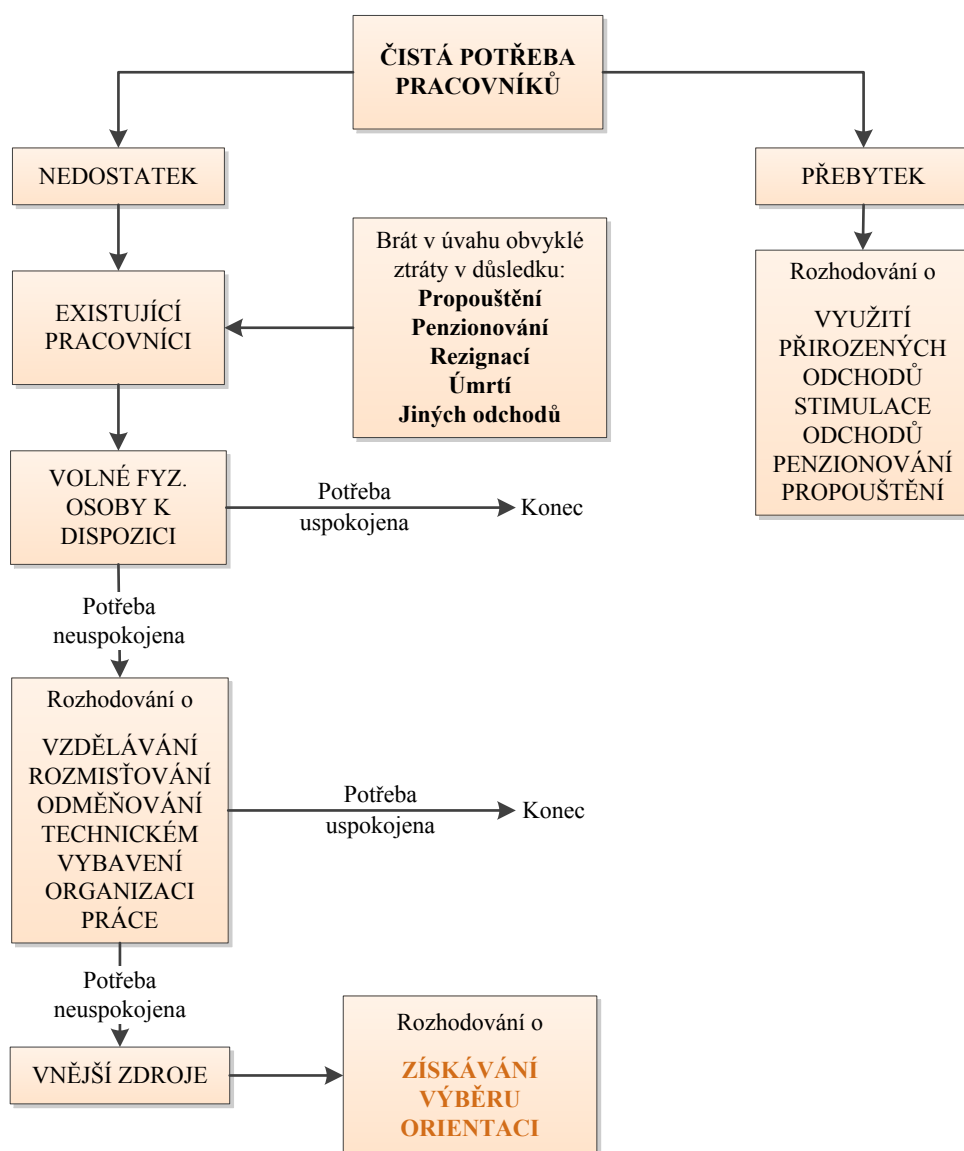
Plánování lidských zdrojů pomáhá stanovit počet a typ zaměstnanců, které organizace potřebuje. Analýza pracovního místa pomáhá definovat úkoly a povinnosti pracovního místa a kvalifikace kladené na uchazeče. Navazující personální činností nyní bude přijetí správného počtu zaměstnanců s vhodnými povahovými vlastnostmi na konkrétní pracovní místo. Před přijetím zaměstnanců probíhají dvě důležité činnosti – získávání a výběr zaměstnanců (Aswathappa, 2008).

3.2.3 Získávání zaměstnanců

Podle toho jak je řešeno pokrytí čisté potřeby zaměstnanců, jsou zpracovávány plány jednotlivých personálních činností. Mezi tyto plány zahrnujeme: plány získávání a výběru zaměstnanců, plány vzdělávání zaměstnanců, plány rozmisťování zaměstnanců, plány odměňování a produktivity práce, plány penzionování a propouštění zaměstnanců. Organizace zvažují vynaložené náklady ve vztahu k přínosům pro organizaci. Podstatné je, aby personální činnosti probíhaly v časové souslednosti a aby se vždy uvažovalo se zlepšováním postupů a o efektivních způsobech realizace plánů (Koubek, 2007).

Získávání, někteří autoři používají výraz nábor, považujeme za proces hledání a zajištění vhodných kandidátů. Teoreticky proces získávání končí ve fázi, kdy organizace obdrží určité množství žádostí. Prakticky se získávání dá pojmut společně s předvýběrem zaměstnanců (tzv. *screening*), jehož účelem je vyřadit právě ty uchazeče o zaměstnání, kteří nesplňují kvalifikační požadavky organizace (Aswathappa, 2008). Nábor zaměstnanců byl dříve chápán spíše jako obsazování pracovních pozic pouze z externích zdrojů a obsazení místa záleželo na náročnosti práce (Kocianová, 2010).

Schéma 3.2: Plánování personálních činností a uspokojování potřeby zaměstnanců



Zdroj: Koubek, 2007, str. 117

Účelem získávání zaměstnanců je zajištění určitého množství kvalifikovaných uchazečů o práci. Získávání zaměstnanců pomáhá zejména v oblastech Aswathappa (2008):

- definování současné a budoucí potřeby v souvislosti s personálním plánováním a analýzou pracovního místa;
- zvyšování počtu uchazečů o zaměstnání s co nejnižšími náklady;
- zvyšování úspěšnosti výběrového procesu snižováním množství očividně nekvalifikovaných nebo překvalifikovaných uchazečů o zaměstnání;
- snižování pravděpodobnosti, že uchazeč, který byl jednou získán a vybrán, opustí organizaci po krátké době;

- plnění právních a společenských povinností organizace pokud jde o složení zaměstnanců;
- identifikování a příprava potenciálních uchazečů, kteří budou vhodnými kandidáty;
- zvyšování organizační a jedincovy produktivity v krátkém i dlouhém období;
- zhodnocení efektivity různých metod a zdrojů získávání všech typů uchazečů.

Při získávání zaměstnanců organizace musí zvážit, kde je budou vyhledávat. Nabízí se možnost vyhledat potenciální zaměstnance z řad vlastních zaměstnanců, anebo může využít alternativu vyhledání kandidáta mimo organizaci. Důležité je, aby na danou pozici reagoval optimální počet uchazečů. Cílem by mělo v této fázi být právě nalezení uchazeče, který bude schopen zastávat pracovní pozici v danou chvíli a bude plnit budoucí nároky organizace.

Koubek (2007) uvádí několik na sebe **navazujících kroků** procesu získávání zaměstnanců:

1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení alternativ.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, které pak budou podkladem pro procesy získávání a výběru zaměstnanců.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
6. Volba metod získávání zaměstnanců.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovému řízení.

Zdroje získávání zaměstnanců

Zdroje získávání zaměstnanců lze rozdělit na interní a externí. Interní zdroje organizace využívá tehdy, kdy se snaží volné pracovní místo obsadit vlastními zaměstnanci, bývalými zaměstnanci, bývalými uchazeči nebo zaměstnanci s referencemi (Aswathappa, 2008).

Interní zdroje získávání zaměstnanců jsou (Aswathappa, 2008):

- ***Současní zaměstnanci*** – jsou velmi dobrým zdrojem pro získávání zaměstnanců, který sebou nese spoustu výhod např. dobrá reputace organizace, budování morálky, zaměstnanci již znají organizační kulturu, soutěživost ambiciózních jedinců, pravděpodobnost správného výběru díky dostupnosti informací o zaměstnanci a navíc jde o levnou metodu získávání pracovní síly, ale také i nějaké nevýhody např. odepření přístupu lépe kvalifikovanému zaměstnanci, snížení pravděpodobnosti inovací, nových nápadů a přístupů apod.
- ***Reference zaměstnanců*** – zaměstnanci organizace jsou skvělým zdrojem pro získávání uchazečů. Velmi často mají dobré kontakty, známé či rodinné příslušníky, seznámí je s možnostmi a výhodami práce v organizaci a navíc je motivují podat žádost o zaměstnání. Některé organizace dokonce odměňují své zaměstnance za přivedení kvalifikovaného zaměstnance. Nevýhodami tohoto způsobu získávání zaměstnanců mohou být opět riziko nedostatku nových nápadů, skupinové opuštění organizace popř. přechod ke konkurenci, často mají vyšší nároky a očekávají zvýhodňování, a odchází, pokud jim nebude vyhověno.
- ***Bývalí zaměstnanci*** – může se jednat o zaměstnance, kteří odešli do důchodu a chtěli by pracovat na částečný úvazek nebo doporučí někoho, koho by taková práce mohla zajímat. Často jsou to lidé, kteří z nějakého důvodu opustili organizaci a jsou ochotni se vrátit zpět. Výhodou takového náboru je, že je známa jejich pracovní morálka a výkon.
- ***Bývalí uchazeči*** – ne zcela interní zdroj získávání zaměstnanců. Jedná se o uchazeče, kteří již kdysi podali žádost o práci a kteří jsou nyní kontaktováni s nabídkou. Jde o rychlý a levný způsob, v případě, že se nečekaně otevře požadovaná pozice.

Bláha a kol. (2013) uvádí **výhody** interního získávání zaměstnanců, které jsou: organizace zná silné a slabé stránky uchazeče, uchazeč zná organizaci, zvyšuje se motivovanost zaměstnanců díky kariérnímu postupu, zvyšuje se návratnost investic, které organizace vložila do zaměstnanců. Kocianová (2010) ještě navíc uvádí např. rychlost obsazení místa, udržení mzdové úrovně nebo vliv na motivaci a loajalitu zaměstnanců.

Mezi **nevýhody** interního získávání patří: riziko omezení nových nápadů, lidé jsou povyšováni až do doby, kdy už nejsou schopni plnit úkoly a možnost vzniku rivality mezi zaměstnanci (Bláha a kol., 2013). Dále je možné zmínit také omezenost výběru,

nezbytné náklady na vzdělávání a rozvoj a potřebu obsazení uvolněné pozice dalším zaměstnancem (Kocianová, 2010).

Externí zdroje získávání zaměstnanců mohou být (Koubek, 2007):

- ***Volné pracovní síly na trhu práce*** – do této kategorie lze zařadit nezaměstnané, kteří jsou registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadu práce.
- ***Čerství absolventi škol*** – jedná se o absolventy středních, vysokých škol, popř. jiných vzdělávacích institucí.
- ***Zaměstnanci jiných organizací*** – jsou to lidé, kteří chtějí změnit zaměstnavatele, nebo je oslovila nabídka pracovního místa naší organizace.
- ***Další zdroje*** – doplňkovými zdroji mohou být např. důchodci, studenti, ženy v domácnosti, pracovní zdroje v zahraničí.

Za **výhody** externího získávání zaměstnanců lze považovat: přijetí zaměstnanců s novými nápady, větší možnost výběru, získání kvalifikovaného zaměstnance (Bláha a kol., 2013). Ještě lze uvést např. velké pracovní nasazení nováčka a větší pravděpodobnost uznání za výsledky než u povýšeného spolupracovníka (Kocianová, 2010).

Mezi **nevýhody** externího získávání patří především: delší doba zapracování nového zaměstnance, snížení motivace vlastních zaměstnanců, vyšší náklady na přilákání a hodnocení uchazečů z venku (Bláha a kol., 2013). Nemělo by se opomenout na pravděpodobně delší trvání obsazování pracovního místa, vyšší finanční požadavky než u vlastních zaměstnanců, zvyšování fluktuace, zaměstnanec nezná kulturu organizace, působení stresu z nového a přetížení současných zaměstnanců, kteří se musí věnovat zaučení nového kolegy (Kocianová, 2010).

Metody získávání zaměstnanců

Existuje několik metod pro získávání zaměstnanců (Koubek, 2007):

- ***Uchazeči se nabízejí sami*** – organizace může být prestižní, nabízí zajímavou a dobře ohodnocenou práci. Výhodou jsou značně nízké náklady, avšak nevýhod je více: uchazeči si nesou jiné představy o organizaci, nabídka ze strany uchazečů je plynulá (což si vyžádá narušení práce personalistů) a navíc neposkytuje možnost výběru.
- ***Doporučení současného zaměstnance*** – personalisté mohou využít známostí svých zaměstnanců a o volném pracovním místě a jeho povaze informovat potenciální uchazeče

skrze ně, následně své zaměstnance může odměnit. Výhodou jsou nižší náklady a vyšší pravděpodobnost správného výběru uchazeče dle kvalifikace i osobnostních rysů. Nevýhodou je omezená možnost výběru.

- **Přímé oslovení vyhlédnutého jedince** – tento způsob si vyžaduje, aby vedoucí zaměstnanci sledovali zaměstnance, kteří jsou v určité oblasti dobří. Pokud by se naskytla nabídka, mohli by dotyčného oslovit. Výhodou této metody je nalezení vhodného zaměstnance a nízké náklady inzerce. Nevýhodou je, že takto oslovený zaměstnanec často vyjednává o pracovních podmínkách a o odměně. Metodu používáme při hledání na náročné pozice.
- **Vývěsky (v organizaci i mimo ni)** – nenáročná a levná metoda umísťování nabídek na viditelných místech – buď uvnitř budovy, nebo tam, kde má přístup i veřejnost. Výhodou je opět to, že jde o poměrně levný způsob získávání zaměstnanců a poskytuje se dostatečné množství informací a tím je zajištěna i termínovanost, což obvykle zabezpečí vhodný soubor uchazečů. Nevýhodou je oslovení omezeného počtu možných kandidátů.
- **Letáky v poštovních schránkách** – aktivní metoda vkládání letáků do poštovních schránek zprostředkovateli či organizací. Výhodou je poskytnutí nabídky do rukou obyvatelů, nevýhodou jsou náklady na tisk a získání spíše méně kvalifikované pracovní síly.
- **Inzerce ve sdělovacích prostředcích** – velmi rozšířená metoda inzerce zejména v novinách, časopisech, rozhlasu či televizi. Výhodou je rychlost předání nabídky a to až do soukromí potencionálního uchazeče. Nevýhodou je vysoká cena inzerce.
- **Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi** – jde o spolupráci se středními a vysokými školami, která pak díky podpory studentů během studia zajistí zaměstnání vyprofilovanému absolventovi. Výhodou je dostatečné množství informací o profilu absolventa, které poskytuje škola a nevýhodou pak nemožnost obsazovat pracovní místa absolventy během roku.
- **Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému** – využití odborů, kdy odborový svaz disponuje vlastním informačním systémem s napojením na členy. Výhodou je udržování dobrých vztahů mezi organizací a odbory a vhodný výběr kandidáta. Nevýhodou jsou omezené možnosti výběru (většinou pouze dělnické pozice).
- **Spolupráce s úřady práce** – využití služeb úřadu práce je vždy za výhodných podmínek, jelikož úřady asistují zcela bezplatně. Můžou dokonce pomoci s předvýběrem a poskytnout dostatek materiálů o uchazeči. Nevýhodou je kvalifikační omezenost z řad uchazečů.
- **Zprostředkovatelské služby, personální agentury** – agentury, nabízející většinou také předvýběr, pracují společně s organizací nebo samostatně. Zaměstnanci agentur mají lépe zmapovaný trh práce a v databázích jsou schopni najít vhodné kandidáty.

Proto se doporučuje, aby organizace s agenturami spolupracovaly. Nevýhodou je opět drahý způsob získávání zaměstnanců, agenturám jde totiž především o zisk než o kvalitu jejich práce.

- **Internet** – existuje spousta portálů, kde si organizace mohou umístit nabídku zaměstnání. Často mají také vlastní internetové stránky, kde nabídky zveřejňují. Výhodou je relativně nízká cena, možnost poskytnutí dostatečného množství informací. E-recruiting, neboli elektronické získávání zaměstnanců zahrnuje zasílání elektronických dotazníků či formulářů strukturovaných životopisů, které mohou usnadnit předvýběr díky počítačovému programu či informačního systému. Nevýhodou je, že okruh uživatelů e-mailu a internetu nezahrnuje všechny kategorie zaměstnanců.

3.2.4 Výběr zaměstnanců

Rozhodnutí o výběru zaměstnanců je důležitou částí úspěšného řízení lidských zdrojů. Podle některých manažerů jde vůbec o nejdůležitější činnost k tomu, aby organizace fungovala, jak má. Úspěch organizací závisí na mnoha faktorech, nicméně pokud vedoucí manažeři nebudou schopni najmout správné lidi na správná pracovní místa, nebudou ani organizace schopné plně dosáhnout dlouhodobých cílů a plnit svou misi a vizi. Proto se do popředí dostává již prvotní výběr zaměstnanců. Jde o proces vybírání jedinců s potřebnou kvalifikací k výkonu práce v organizaci. Bez kvalifikovaných zaměstnanců by organizace jen stěží prosperovaly. Čas a úsilí věnované výběru správných zaměstnanců eliminuje komplikace, které by mohly vzniknout v budoucnu při najmutí nedostatečně kvalifikované osoby (Mathis, Jackson, 2008).

Začátek procesu výběru začíná přihlášením uchazečů k výběrovému řízení a končí rozhodnutím o přijetí jednoho z nich. Výběr probíhá v následujícím sledu (Kocianová, 2010):

1. zkoumání dokumentů od uchazečů, popř. telefonický rozhovor (předvýběr);
2. první rozhovor (setkání uchazeče a organizace při výběru);
3. shromažďování a analýza informací o uchazečích (způsobilost, AC, lékařská prohlídka);
4. výběrový rozhovor;
5. zkoumání referencí;
6. předvedení pracoviště uchazečům, seznámení s potenciálními spoluzaměstnanci;
7. rozhodnutí o přijetí;
8. informování uchazeče o přijetí, vytvoření nabídky (informování ostatních o nepřijetí).

V tomto procesu lze vidět mimo jiné i fázi předvýběru. Tento sled kroků samozřejmě není jedinou možností, jak řídit výběrový proces. Výběrový (přijímací) rozhovor může probíhat před testováním způsobilosti či assessment centre. Lékařská prohlídka nebo zkoumání referencí mohou být zjišťovány v jinou dobu. Vždy bude záviset na charakteru a specifikách pracovní pozice, na zvyklostech organizace, a dalších požadavcích. Také záleží, zda bude pracovní místo obsazováno z vnitřních nebo vnějších zdrojů. V případě, že organizace obsadí místo z řad svých zaměstnanců, některé kroky v zásadě nemusí být realizovány. Výběrová řízení často probíhají v několika kolech, kdy zpravidla první kolo má na starost personalista, avšak dalších kol se již účastní přímí nadřízení, odborníci, psychologové apod. První kolo většinou obsahuje předvýběr a dále bývají vybraní uchazeči pozváni na přijímací rozhovor (Kocianová, 2010). **Závěrečný pohovor** bývá zpravidla s vedoucím představitelem organizace. Není určeno, kolik kol výběrového řízení by měly organizace realizovat. U jednodušších míst postačí klasické interview, u složitějších a významnějších pracovních pozic je jich zpravidla několik. Úspěšnému kandidátovi se učiní nabídka zaměstnání, která je písemná a měla by obsahovat termín očekávaného nástupu, finanční a další podmínky pozice. Nabídka práce by měla být předložena co **nejdříve**, aby uchazeč neoslovil jiné konkurenční zaměstnavatele. Prodlužováním doby od ukončení rozhovorů se zvyšuje pravděpodobnost ztráty vhodného kandidáta a znehodnotí se vložené prostředky do realizace výběrového procesu (Urban 2013).

Předvýběr zaměstnanců

Předvýběr zaměstnanců slouží k prozkoumání předložených dokumentů, které umožní nalézt vhodné uchazeče, kteří budou zařazeni do výběru. Předvýběr zaměstnanců se provádí porovnáním způsobilostí uchazeče, jež vyplynou z dostupných informací a dokumentů, s požadavky obsazovaného pracovního místa. Podstatné je, že se zaměstnanci nemají porovnávat. K porovnávání uchazečů organizace přistupuje až ve fázi výběru (Koubek, 2007).

Šikýř (2012, str. 82) uvádí účel předběžného výběru zaměstnanců: „Rozhodnout, který z potenciálních uchazečů o zaměstnání je způsobilý vykonávat požadovanou práci a může být pozván k dalším výběrovým procedurám, zejména k výběrovému pohovoru“.

Vesměs se jedná o hodnocení životopisů, popřípadě žádostí o zaměstnání, což se provádí předběžným posouzením údajů o způsobilosti vykonávat požadovanou práci, zkoumá se jeho dosažené vzdělání, dosavadní praktické zkušenosti, odborné znalosti. Dále se

tyto informace porovnávají s požadavky na danou pozici. Zjišťuje se tedy nejvyšší dosažené vzdělání uchazeče, absolvované školy a obory, předchozí zaměstnání, jaké činnosti uchazeč vykonával, jakými znalostmi a dovednostmi disponuje (Šikýř, 2012). V této fázi je důležité zjistit o uchazečích co nejvíce informací tak, aby zaměstnanec vyhovoval požadovanému profilu. Vždy je nutné zvážit, zda jde o člověka, který se hodí do týmu a který zapadne do kultury organizace. Snahou je, aby obě strany měly dostatek informací. Rozhodování o výběru pak bude snazší, když budou zajištěny kvalitní informace (Dale, 2007).

V souvislosti s činnostmi, které proběhnou ještě před samotnou fází výběru zaměstnanců, Armstrong (2007) uvádí proces tzv. **třídění uchazečů**. HR Partner provede třídění těsně po uveřejnění nabídky volného pracovního místa a potom, co shromáždí všechny žádosti ze strany uchazečů. V tuto chvíli se začne s „proséváním“ uchazečů, které má následující kroky:

1. Zajistí se seznam uchazečů (jména, data obdržení žádosti, plánované kroky – odmítnutí, ponechání, pohovor, zařazení do užšího výběru, nabídka zaměstnání).
2. Písemné poděkování a vyjádření o odmítnutí či pozvání uchazeče k pohovoru.
3. Předložení dotazníku uchazeči k vyplnění, sepsání průvodního dopisu a životopisu. Organizace bude mít k dispozici stejný podkladový materiál pro všechny. Z časových důvodů se někdy používá pouze průvodní dopis či dotazník.
4. Porovnání uchazečů a třídění dle kategorií na přijatelné, na hranici přijatelnosti a nevhodné.
5. Přijatelné uchazeče je dále potřeba třídit tak, aby byl vytvořen přiměřeně velký soubor uchazečů. Toto zajišťuje personalista a přímý nadřízený obsazovanému pracovnímu místu. Ideální počet je 4 až 8 uchazečů.
6. Sestavení programu rozhovorů. Pohovor v případě rutinních prací trvá přibližně 30 minut. U náročnějších a vyšších pozic může pohovor trvat i déle než hodinu. Celkový počet pohovorů pro personalistu by neměl překročit šest za jeden den.
7. V tomto kroku budou zaslány detailní informace o organizaci a obsazovaném pracovním místě, aby se ušetřil čas na pohovoru.
8. Na závěr se posoudí soubor přijatelných uchazečů nepozvaných k pohovoru a uchazečů na hranici přijatelnosti (jinými slovy velmi vhodných) a rozhodne se, zda by se neměli zařadit do rezervy. Potom je nutné sepsat rezervační dopis, kterým žádáme souhlas uchazeče o to, zda bychom jej mohli informovat v případě potřeby obsazování obdobné pracovní pozice.

Efektivní výběr zaměstnanců přináší mnoho výhod. Výběrem správných zaměstnanců lze dosáhnout zefektivnění v oblasti řízení lidských zdrojů a předcházet tak řadě problémů. Přijetím vysoce motivovaného zaměstnance, který bude vyhovovat kultuře organizace, lze zabránit možným etickým problémům a nákladům vzniklých v důsledku nahrazování odcházejícího zaměstnance. Strategickým přístupem k výběru zaměstnanců organizace získávají a udržují výhody k vytváření statků a služeb, které znásobí očekávání zákazníků. K tomu, aby organizace byla schopná přijmout správné zaměstnance na správná pracovní místa a ve správnou dobu, musí celý proces výběru korespondovat se strategií řízení lidských zdrojů (Stewart, Brown, 2011).

Po tom, co je zabezpečen přiměřený počet vhodných uchazečů, splňující všechny nezbytné požadavky pro výkon práce na daném pracovním místě, budou zařazeni do výběru tak, aby byl nalezen a přijat nejvhodnější kandidát. Výběr se provádí dle určitých **kritérií a metod** (Šikýř, 2012).

Kocianová (2010) uvádí model, který poskytuje kostru pro výběrový pohovor a zahrnuje 7 bodů, kterými jsou vymezeny specifické požadavky na zaměstnance:

1. fyzické vlastnosti (zdraví, tělesná stavba, vzhled, držení těla, mluva);
2. vědomosti a dovednosti (vzdělání, kvalifikace, zkušenosti zaměstnance);
3. všeobecná inteligence (intelektuální schopnosti);
4. zvláštní schopnosti (mechanické, manuální zručnost apod.);
5. zájmy (praktické, tvůrčí, sport, společenské a jiné aktivity);
6. dispozice (sklony – např. přizpůsobivost, vytrvalost, spolehlivost, aj.);
7. okolnosti (zázemí – soukromí, rodina, povolání, zaměstnání členů rodiny).

Šikýř (2012, str. 84) uvádí **kritéria výběru** zaměstnanců, která zahrnují „nezbytné, žádoucí, vítané i okrajové požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě, které zaměstnavatel stanovuje jednak podle vlastních potřeb (dosažené vzdělání, odborná práce, specifické znalosti a dovednosti apod.), jednak podle zvláštních právních předpisů (způsobilost k právním úkonům, trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.)“.

V současné době je spíše využíván přístup, který se zaměřuje na kompetence, tedy **schopnosti jedince** pro určitou pracovní pozici. Celkově spíše směřuje na osobu (k analýze kompetencí pro efektivní výkon zaměstnance) než na práci. Vždy ale bude mít pouze o pravděpodobnostní charakter. Důvodem může být proměnlivost vlastností osobnosti

v čase či měnící se motivace, vyplývající z dynamicky měnícího se prostředí a vlivu nových technologií, režimu práce či stylu řízení (Kocianová, 2010).

Metody výběru zaměstnanců

Existuje několik základních metod výběru zaměstnanců. Armstrong (2007) zmiňuje výběrový rozhovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti. Kocianová (2010) ještě tyto doplňuje o analýzu dokumentace uchazečů, do které řadí životopis a motivační dopis, dotazník organizace, osobní dotazník, ústní či písemné reference, pracovní posudek, lékařské vyšetření. Bláha a kol. (2013) ještě do metod výběru zaměstnanců zařazuje grafologii či výpis z rejstříku trestů.

Výběrový rozhovor

Existuje několik typů výběrových rozhovorů (pohovorů). Armstrong (2007) uvádí *individuální*, které jsou nejběžnější metodou výběru zaměstnanců. Jde o diskuzi *typu 1 + 1*, která je velmi účinná a poskytuje možnost k navázání užšího kontaktu mezi zaměstnancem a vedoucím rozhovoru. Dále existují *pohovorové panely*, kterých se účastní více lidí. Tento typ umožní sdílení informací, a zajistí, že se otázky nebudou překrývat. V závěru se uskuteční diskuze o uchazeči. Posledním typem rozhovoru je účast *výběrové komise*, která je oficiálnějším pohovorovým panelem. Výhodou je, že si členové komise navzájem vymění poznatky, avšak nevýhod je více. Členové často pokládají neplánované otázky, bývají naklonění sebejistým a výřečným kandidátům, snadněji přehlédnou slabiny a může dojít k podhodnocení kvality nervózních uchazečů. Bláha a kol. (2013) zmiňuje následující členění výběrových rozhovorů – *standardizované* (stejný sled otázek pro každého uchazeče), *nestandardizované* (volné, nepřipravené rozhovory), *polostandardizované* (má některé volné a některé stanovené části).

Dále existují různé typy rozhovorů, jak uvádí Horváthová a kol. (2014):

- *Behaviorální* – tazatel se ptá na otázky, které souvisí s popisem chování uchazeče v konkrétních pracovních situacích.
- *Biografický* – jedná se o rozhovor, kdy je uchazeč chronologicky posuzován na základě jeho předchozích zkušeností
- *Situační* – uchazečovi jsou pokládány otázky tak, aby tazatel zjistil, jak by jedinec řešil specifickou pracovní situaci.

- *Stresový* – uchazeč je vystaven situaci, která ověřuje jeho emocionální reakci, jde o otázky zcela nečekané, negativní a obtížné. Zjišťuje se jedincova odolnost stresu.

Existují jistá úskalí, které často tazatelé přehlížejí a tím se dopouští hodnotitelských chyb. Mezi časté chyby lze zařadit následující ***chyby při vedení výběrového rozhovoru*** (Horváthová a kol., 2014):

- *Haló efekt* – nastává v případě, že hodnotitel nachází v potenciálním zaměstnanci výrazné předpoklady, které pak zastíní nedostatečné a obtížněji zjistitelné předpoklady v jiných oblastech.
- *Předsudky* – kandidáti by neměli být hodnoceni na základě předsudků o určité skupině zaměstnanců, ale především podle jejich schopností a zkušeností.
- *Rychlé úsudky* – tazatelé si velmi rychle vytváří obrázek o uchazeči a málokdy ho pak mění při rozhodování o vhodnosti uchazeče. Nezískávají širší rozsah informací.
- *Efekt zrcadla* – osoba, vedoucí výběrový rozhovor, je spíše nakloněná uchazečům, kteří se jí alespoň trochu podobají.
- *Série uzavřených otázek* – uchazečům jsou kladeny uzavřené otázky a atmosféra pohovoru spíše připomíná výslech. Tazatel získá pouze malé množství informací.
- *Sugestivní otázky* – otázky, jimiž se tazatel snaží ovlivnit odpověď uchazeče.

Assessment Centre (AC)

Nejedná se o místo, ale o způsob přezkoušení složený z různých hodnotících cvičení a testů, který se používá při výběru a rozvoji zaměstnanců. Smyslem je zařadit rozmanité úkoly pro uchazeče. Účastníci prochází komplexním výběrovým řízením, které zahrnuje všeobecný rozhovor, písemné testy, individuální či skupinové situace, různá cvičení a úkoly, na základě kterých jsou uchazeči hodnoceni skupinou odborníků. Tento způsob výběru zaměstnanců spolehlivě odhalí potenciální úskalí uchazeče při výkonu zaměstnání (Mathis, Jackson, 2008). Takové testování uchazečů umožní nejen zjistit jejich chování v různých situacích, ale také poskytne možnost uchazečům vžít se do hodnot organizace, takže i oni se pak mohou lépe rozhodnout. Správně nastavené AC vhodně předpoví budoucí pracovní výkon u zaměstnance oproti běžným a tradičním způsobům (Armstrong, 2007).

Testy pracovní způsobilosti

Jde o testy různého zaměření s různými validitami a spolehlivostmi. Je to spíše pomocný a doplňkový nástroj výběru zaměstnanců. Nejčastěji lze zařadit například *testy inteligence*

(ověření schopnosti uchazeče myslet, zkoumání paměti, prostorového vidění, numerického myšlení, rychlost vnímání apod.), dále *testy schopností* (hodnotí se potenciální schopnosti jedince ať už mechanické, motorické, manuální, duševní apod.), dále *testy znalostí a dovedností* (odborné návyky, často se předvádí pracovní postup, nebo ukázka práce), *testy osobnosti* (skupina testů různého charakteru slouží k zjištění osobnosti, postojů, hodnot a povahových rysů uchazeče). Do této skupiny lze zařadit také *skupinové metody výběru* (hraní určité role, řešení problému), kdy uchazeči předkládají svá řešení a argumentují. Této metody se využívá u výběru zaměstnanců na vyšší řídicí funkce (Koubek, 2007).

Grafologie

Spíše okrajová, velmi málo validní a spolehlivá metoda výběru. Jde o rozbor písma. Zkoumá se rukopis uchazeče, na základě kterého se určuje jeho osobnost a odhaduje se jeho budoucí pracovní výkon. Rozhodně nelze doporučit tuto metodu jako jedinou metodu výběru zaměstnanců (Armstrong, 2007).

V poslední době je velmi rozšířené realizovat testy přes **internet**. Jde o poměrně vylepšenou metodu pro testování uchazečů. Prostřednictvím internetu mohou lidé dělat testy kdykoliv a kdekoli chtějí. Testy mohou být jednotlivcům šité na míru. Vyhodnocení pak také probíhá velmi rychle a přesně. Nicméně tyto potenciální výhody jsou doprovázeny řadou pochybností. Jedním z problémů může být důvěryhodnost. Jak si může organizace být jistá tím, že test absolvoval právě vybraný uchazeč? Diskutuje se, zda hodnoty dosažené z písemných testů by se shodovaly s hodnotami dosaženými v testech na počítači. Které z nich by hovořily o podhodnocení či přehodnocení výsledků? Celkově lze říci, že rostoucí úroveň technologií může mít za následek zlepšení i v této oblasti testování uchazečů (Stewart, Brown, 2011).

Metody výběru a predikční validita

Predikční validita – udává, zda lze pomocí výběrového postupu (např. pohovor či test) skutečně předpovědět, že uchazeč bude vhodný na obsazované pracovní místo. Hodnota 0 znamená, že zde není žádná shoda. Hodnota 1 znamená, že je úplná shoda mezi hodnocením pomocí dané výběrové metody a hodnocením reálného pracovního výkonu zaměstnance. Metoda s hodnotou nad 0,3 se považuje za dobrou (Kocianová, 2010).

Z předchozího textu lze zjistit, že různé metody mají různou validitu. V Tabulce 3.1 je zpracován přehled metod a jejich predikční validita. Nejvyšší validitu mají různé zkoušky práce, Assessment Centra.

Tabulka 3.1: Metody výběru a jejich predikční validita

0,45	výkonový test	0,27 - 0,61	test inteligence
0,45	assessment centre	0,26	posudky a reference
0,44	strukturovaný rozhovor	0,2	grafologická expertíza
0,4	zkušební doba	0,15	test osobnosti / školní známky
0,37	životopisný dotazník	0,14	nestrukturovaný rozhovor
0,27 - 0,51	multimodální rozhovor	0,14	dokumenty uchazeče

Zdroj: Kocianová (2010, str. 127)

Spolehlivost – používá se k předvídání úspěšného výkonu práce a závisí na tom, do jaké míry určitá metoda výběru či jednotlivý prediktor vykazuje u dané osoby stejné výsledky v různém čase, ale za stejných podmínek. Tedy v případě, že se situace opakuje. Účelem je zjistit, zda uchazeč o zaměstnání bude či nebude úspěšný ve výkonu dané pracovní pozice. Spolehlivost se nejlépe určí tak, že se např. určitý test se buď opakuje, nebo se použijí souběžně dva nebo více testů, které ověřují danou schopnost zaměstnance (Koubek, 2007).

Výběrem správné metody můžeme dosáhnout naplnění o strategie. Měly by organizace vyhledávat kvalifikované uchazeče pomocí různých testů způsobilosti? Nebo postačí pouhý výběrový rozhovor, a jaký typ bude ten nejvhodnější? Odpovědi na tyto otázky nám umožní detailní pohled na to, zda se dají jednotlivé metody vyhodnotit, a zda se dá ověřit efektivnost nákladů (Stewart, Brown, 2011).

3.2.5 Hodnocení úspěšnosti systémů získávání a výběru zaměstnanců

Aby organizace nepřicházela o finanční prostředky a mohla být efektivní, měla by se zajímat také o hodnocení procesů získávání a výběru. K tomuto může využít řady ukazatelů, jak např. zmiňuje Horváthová a kol. (2014, str. 64):

- počet žadatelů o přijetí / počet žadatelů pozvaných na rozhovor;
- počet rozhovorů / počet učiněných nabídek zaměstnání;
- počet nově přijatých zaměstnanců / počet posuzovaných uchazečů;
- průměrný počet dní obsazení pracovního místa;
- průměrná délka setrvání nově přijatého zaměstnance v pracovním poměru;
- míra spokojenosti s novým zaměstnancem – přínos pro organizaci;

- počet dní absence zaměstnance / celkový počet pracovních dnů;
- náklady na získávání a výběr / počet nově přijatých zaměstnanců.

Role personalistů a přímých nadřízených v procesu získávání a výběru

Při procesu získávání jsou důležité role přímých nadřízených, personalistů a zaměstnanců. Přímí nadřízení spolupracují s personalisty na rozvoji cílů náborového procesu, snaží se plnit cíle organizace a potřeby zaměstnanců, znají a dodržují omezení zákonů a pomáhají informovat o otevřených pozicích potenciální interní zaměstnance. Personalisté určují aktivity náborového procesu, hodnotí výstupy náboru a zajišťují kvalifikovanou pracovní sílu a např. evidují interní a externí zdroje. Zaměstnanci sledují své rozvojové cíle, zvažují možnosti postupu a spolupracují s personalisty a přímými vedoucími (Jackson, Schuler, Werner; 2011).

Významnou roli v procesu výběru hrají vedoucí zaměstnanci, kteří společně s personalisty zahajují celý proces výběru tím, že definují pracovní místa, spolupracují při analýze pracovních míst, při volbě metod výběru a plánování postupu výběru a především se podílí na rozhodnutí o tom, zda daný uchazeč bude přijat či nikoliv. Personalisté zodpovídají za dodržování zákonů a pravidel, navrhují metody výběru a jejich pořadí, časový plán a další metodologické a administrativní postupy. Pokud je to nutné, zajišťují externí odborníky (Koubek, 2007).

3.2.6 Přijímání zaměstnanců

Koubek (2007, str. 189) uvedl definici přijímání zaměstnanců: „Přijímání zaměstnanců představuje řadu procedur, které následují poté, co je vybraný uchazeč o zaměstnání informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu zaměstnance do zaměstnání.“

Rozhodnutí o tom, který zaměstnanec bude přijat, je jedno z nejdůležitějších. Nelze se spoléhat na to, že na vhodného kandidáta náhodně narazíme. Správný výběr zaměstnance si vyžaduje jistou přípravu. Základním aspektem výběru zaměstnance je přesné vymezení pracovního místa (Urban, 2013). Přijímání zaměstnanců navazuje na výběr zaměstnanců, kdy již z vhodných kandidátů jsme oslovili právě nejvhodnějšího uchazeče. Účelem přijímání zaměstnanců je uzavření pracovně-právního vztahu (Šikýř, 2012).

Pokud organizace chtějí, aby proces získávání, výběru a přijímání probíhal na požadované úrovni, měly by se držet následujícího (Bedrnová a kol., 2007):

- měly by mít reálnou představu o stávajícím obsazení pracovních míst a předvídat změny;
- vytvořit plán potřeby pro obsazení volného pracovního místa;
- promyslet, zda a jaký počet míst může pokrýt z řad vlastních zaměstnanců;
- navazovat a rozvíjet kontakty s institucemi důležitými z hlediska externího získávání zaměstnanců, postupně zdokonalovat používané prostředky získávání a výběru;
- vždy dbát na účelnou a efektivní spolupráci personálního útvaru a manažerů;
- přijímat zaměstnance na zkušební dobu popř. na dobu určitou;
- využívat v rámci výběru zaměstnanců interní a externí personalisty.

3.3 Adaptace zaměstnanců

Přijetím proces získávání a výběru nekončí. Dalším krokem je totiž ověření zaměstnance v pracovních podmínkách. V tomto období by se zaměstnancům mělo pomoci rozvíjet jejich potenciál a ověřovat jejich kvality. Orientace nebo také adaptace je závěrečnou fází výběrového procesu a počáteční fází pracovního procesu. Adaptace má mnoho funkcí jak pro organizaci, tak pro zaměstnance. Pro zaměstnance může mít funkci motivační, informační, sociální, kontrolní, rozvojovou nebo např. sebereflexní. Pro organizaci plní funkce jako např. rychlé zapracování, zpětná vazba procesu získávání a výběru, rozvinutí výkonnosti zaměstnance, zlepšení image, argumentace pro možné rozloučení se se zaměstnancem, úspora nákladů, efektivní využití zkušební doby, zlepšení komunikace a týmové spolupráce aj. (Vajner, 2007).

Nový zaměstnanec se v průběhu adaptace adaptuje na kulturu organizace, na vlastní pracovní činnost, na sociální podmínky, tedy na vztahy na pracovišti. Odchod ze zaměstnání a příchod do nového pracovního prostředí je velmi stresující událostí, a prostřednictvím řízení fluktuace se dá toto náročné období zmírnit (Kocianová, 2010).

Proces adaptace nově přijatých zaměstnanců je v mnoha ohledech podceňován ze strany personálního řízení. Důležitost procesu adaptace je stejně velká, jako u procesu získávání a výběru. Někdy se stává, že nový zaměstnanec v důsledku nezvládnuté pracovní adaptace opouští zaměstnání velmi brzo. Účelem řízení adaptačního procesu je urychlení integrace nového zaměstnance tak, aby se předcházelo případné demotivaci, či nízké pracovní výkonnosti a nespokojenosti v důsledku neposkytnutí dostatečného množství informací (Řezníček, 2009).

Bedrnová a kol. (2007) tvrdí, že řízení adaptačního procesu sleduje dva aspekty. Prvním je **aspekt zaměstnance** (sleduje rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost) a druhým je **aspekt organizace** (rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikace s prací, spoluzaměstnanci, organizací).

Řízená adaptace znamená systematický přístup k orientaci a formální začlenění nového zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Nejvhodnější je, pokud je písemně zpracovaná. Pomáhá snižovat náklady na fluktuaci zaměstnanců, snížit ztráty na produktivitě a zvýšit pracovní spokojenost (Dvořáková, 2007).

Bedrnová a kol. (2007) uvádí **cíle** řízení adaptačního procesu, kterých se organizace snaží dosáhnout u zaměstnance. Ten by měl co nejlépe a nejrychleji zvládnout na něj kladené pracovní požadavky, získat perspektivu svého dalšího odborného růstu a plánování kariéry, přiměřeně se začlenit do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému organizace. Z hlediska organizace jde pak o snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce a stability zaměstnanců.

3.3.1 Oblasti adaptace

Koubek (2007) pro řízení procesu adaptace uvádí pojem orientace. Jedná se o proces, kdy pro každý druh pracovního místa je vytvořen specifický vzdělávací adaptační program aktivit, jež mají usnadnit a urychlit proces seznamování zaměstnance s novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami, sociálním prostředím a s požadavky pro pracovní výkon, a to v co nejkratší době.

Existují tři oblasti orientace nových zaměstnanců (Koubek, 2007):

1. **Celoorganizační orientace** – obsahuje obecné informace pro všechny zaměstnance, bez ohledu na charakter a obsah práce.
2. **Útvarová orientace** (skupinová či týmová) – jsou informace, detaily a zvláštnosti konkrétní organizační jednotky (týmu), kterými se pracovní místo vyznačuje.
3. **Orientace na konkrétní pracovní místo** – zahrnuje obsahově rozličné informace dle charakteru práce na konkrétním pracovním místě

Kocianová (2010) zmiňuje formy pracovní adaptace, které mohou probíhat buď na **oficiální** (formální) linii prostřednictvím plánu vypracovaného personálním útvarům a přímým nadřízeným, nebo **neformálním** způsobem, který je zabezpečen spoluzaměstnanci.

3.3.2 Adaptační program a jeho průběh

Jaká bude účinnost role manažera při řízení adaptačního procesu svých zaměstnanců, závisí do jisté míry na úrovni nástrojů, které jsou v organizaci vypracovány. Může se jednat o adaptační plány, plány nástupní praxe apod. Adaptace bývá velmi úspěšná tam, kde probíhají tzv. adaptační programy, ty mají sloužit k tomu, aby regulovaly adaptaci jednotlivých zaměstnanců. Součástí programů bývá metodický návod pro zpracování adaptačních plánů (Bedrnová a kol., 2007).

Adaptační program často zpracovávají ve větších organizacích. Jde o nástroj k urychlení zapracování nových zaměstnanců. V současnosti je kladen důraz na poznávání organizační kultury, vysvětlení hodnot a norem organizace, aby byla vytvořena silná identifikace zaměstnance a podnícena jeho angažovanost. Orientace má vždy probíhat za spolupráce personalistů a vedoucích zaměstnanců. Personalisté by měli být největším zdrojem všech obecných informací, které by mohly být poskytnuty všem. Vedoucí zaměstnanci by měli být informováni nebo školeni o adaptaci a adaptačním programu a o zásadách vypracování individuálních plánů adaptace (Dvořáková, 2007). Adaptační program probíhá buď ústně například formou rozhovoru, nebo písemně pomocí orientačních brožur, které shrnují všechny potřebné informace (Šikýř, 2012).

Dale (2007) uvádí tři **části přípravy** na adaptaci nového zaměstnance:

- **Zaučení** – seznámení zaměstnance s novým zaměstnáním a pracovištěm. Tato část trvá přibližně 4 až 6 týdnů. První den je zaměstnanec většinou seznámen s pracovištěm, jsou mu vydány pracovní pomůcky, identifikační karta, povolení k parkování, přístupová hesla apod. Nutností by mělo být vysvětlení bezpečnostních a požárních pravidel. Nemělo by chybět ani představení zaměstnance klíčovým spoluzaměstnancům, převzetí nezbytného vybavení a vysvětlení pracovních postupů (např. kde nalezne kancelářské potřeby). Vše by mělo být završeno dokončením „papírování“, pokud již nebylo provedeno. Zbytek prvního týdne se pak zaměstnanec seznamuje s hlavními úkoly, vstřebává velké množství informací, a proto ocení jakoukoliv pomoc okolí.
- **Přijetí do týmu** – pomoc zaměstnanci stát se plnohodnotným a produktivním členem. V této fázi nový zaměstnanec získává povědomí o týmové kultuře a zvycích, učí se různé pracovní postupy a pravidla. Vhodným způsobem, jak pomoci s adaptací nového člena je, že bude pověřen některý z kolegů, aby seznámil nováčka s organizační a týmovou kulturou. Týmová kultura má tři úrovně. První z nich je *chování*, jsou to způsoby, jak se

věci dělají (např. v kuchyni se nenechávají neumyté hrnky). Druhou úrovní jsou *společné postoje*, tedy jak se přistupuje k práci (různé vtipné situace a zvyky). Poslední úrovní jsou *sdílené hodnoty*, což jsou v podstatě standardy, které všichni nutně dodržují, ale o kterých se příliš nemluví (např. dodržování zdvořilosti k zákazníkům, střídání o poledních pauzách, podpora členů v jakékoliv situaci aj.).

- **Vstupní zaškolení** – vyplnění mezer v dovednostech a potřebných znalostech. V tuto chvíli se mohou využít poznatky a informace vyhodnocení z pracovního pohovoru. Vyhodnocení by se měl účastnit i přijatý zaměstnanec. Předávání pracovních povinností by mělo probíhat v několika fázích, aby si je zaměstnanec lépe zafixoval a pořádně naučil. Pokud v určité oblasti postupuje pomalu, měli bychom mu poskytnout podporu a další školení. Vstupní školení probíhají také v několika fázích. V první fázi se zaměstnanci předvedou základní rutinní činnosti, možné je také požádat zkušeného kolegu o pomoc se zaučením. Ve druhé fázi už bude zaměstnanec řešit rozsáhlejší množství úkolů dle obtížnosti, kterou je schopen zvládnout. Vždy je nutné dbát na to, aby nebyl nový zaměstnanec přetížen. V poslední třetí fázi je zaměstnanec již přijímaný a efektivní člen týmu a podává základní, ale přijatelnou úroveň výkonu.

3.3.3 Adaptační balíček

Příručka, nebo také informační (adaptační) balíček, zahrnuje základní informace jako např. seznámení s organizací, organizační struktura, pracovní politika, pracovní podmínky, zásady odměňování, poskytování zaměstnaneckých výhod, péče o zaměstnance apod. Tyto informace by měl novému zaměstnanci poskytnout personalista a následně by jej měl předat jeho přímému nadřízenému. Přímý nadřízený představí nováčka spoluzaměstnancům a seznámí ho s jeho pracovištěm, zásadami, zvyklostmi. Nový zaměstnanec by pak měl být přiřazen někomu z pracovní skupiny, který jej, jako jeho „patron“ či kouč, bude zaškolovat (Dvořáková, 2007).

3.3.4 Individuální plán adaptace zaměstnanců

Všeobecně platí, že nelze všechny informace spojené s orientací zaměstnanci předat během jediné schůzky. Měly by však být poskytovány podle určité priority. U málokterých zaměstnanců lze provést pouze jednorázové školení, a proto by celý proces orientace měl mít svůj časový plán, kde jednotlivé aspekty budou rozloženy do dílčích časových úseků. Ústní a písemná forma orientace musí být vždy sladěny. V případě celooorganizační adaptace postačí předání informací v písemné podobě, avšak útvarová (týmová) adaptace by už měla obsahovat

i ústní formu. V závislosti na charakteru pracovní pozice je pak různá celková délka pracovní orientace. Proto je zapotřebí vždy zvolit vhodnou metodu (Armstrong, 2007).

Efektivním nástrojem k tomu, aby adaptace probíhala bez problémů, je **individuální plán** po dobu adaptace. Plán by měl obsahovat všechny kroky procesu adaptace v přehledném harmonogramu a měl by sloužit jako vodítko nejen pro ty, kteří se na řízení adaptace podílí, ale také pro samotného zaměstnance. Vždy by měl vycházet z nároků na adaptaci z hlediska organizace, z pracovního místa a nároků na zaměstnance, a z posouzení zaměstnancova výkonu. Půjde o to, najít shodu mezi tím, jaké má zaměstnanec předpoklady, a tím, jaké jsou nároky na pozici. Neméně důležitá je neformální spontánní adaptace ve smyslu poskytování cenných informací od kolegů (Kocianová, 2010).

Vytvořený individuální plán adaptace může mít podobu formuláře, do nějž budou k jednotlivým plánovaným aktivitám přiřazovány odpovědné osoby, termíny splnění a podpisy účastníků. Ve formuláři bychom měli naléznout místo pro poznámky k průběhu adaptačního procesu. Závěr formuláře bude určen k hodnocení nadřízeného po skončení adaptačního období a případné návrhy zaměstnance o navazujícím programu. Plán adaptace může obsahovat následující průběh aktivit:

Tabulka 3.2: Plán adaptace

1. den	- předání obecných informací, písemné materiály pro nové zaměstnance (odpovědnost – personální tvar)
	- rozhovor s nadřízeným (informace o organizaci, útvech, pracovním místě), seznámení zaměstnance s kolegy a přiděleným „patronem“
	- školení BOZP
	- vstupní školení pro nové zaměstnance
	- prostudování základních informací a materiálu zaměstnancem
1. týden	- rozhovor s nadřízeným
	- kontakt personalisty se zaměstnancem
2. týden	- rozhovor s nadřízeným
	- kontakt personalisty se zaměstnancem
3. týden – konec adaptace	- rozhovor s nadřízeným a další rozhovory v průběhu adaptace
	- další kontakty personalisty se zaměstnancem během adaptace
	- závěrečné písemné hodnocení průběhu adaptace zaměstnancem
	- závěrečné hodnocení průběhu adaptace nadřízeným
	- rozhovor nadřízeného se zaměstnancem k průběhu adaptace

Zdroj: Kocianová, 2010, str. 136 (upraveno)

Významnou funkci zde plní zpětnovazební rozhovory s nadřízeným. Probírat by se mělo především to, jak se zaměstnanec vyrovnává s požadovanými pracovními dovednostmi, jak je organizace s jeho pracovním chováním spokojena a jak dále by mu se zapracováním mohla pomoci. Zaměstnanec by neměl mít žádné nejasnosti nebo pochybnosti. Závěrem rozhovorů by na konci adaptačního období mělo být zhodnocení adaptace, měly by se stanovit rozvojové cíle a úkoly do budoucna (Urban, 2013).

3.3.5 Kontrola a vyhodnocení procesu adaptace

Průběžnými kontrolami uložených úkolů a kvalitou závěrečných hodnocení zaměstnancova výkonu lze zajistit účinnost adaptačního plánu. Nemělo by jít pouze o formalitu, ale spíše o nastínění toho, jaké bude zaměstnancovo uplatnění v organizaci a jeho kariérní rozvoj (Bedrnová a kol., 2007). Prostřednictvím jakési kontroly či revize některé organizace získávají potřebné informace pro stanovení platu. Poskytnutí odměny by mělo vždy probíhat spravedlivě a transparentním způsobem. Měřítka lze získat pomocí klíčových cílů vyplývajících z popisu práce. Systematickým způsobem lze dosáhnout harmonických pracovních vztahů mezi oběma stranami. Při hodnocení zaměstnancova výkonu by měl převažovat objektivní pohled a bude nezbytné si uvědomit, že půjde o provázaný celek (Dale, 2007).

Šikýř (2007) uvádí druhy hodnocení adaptačního procesu:

- *neformální hodnocení* – realizuje se podle potřeby v průběhu adaptačního programu. Nový zaměstnanec je veden přímým nadřízeným k dosažení pracovních a rozvojových cílů a odhaluje problémy pracovního výkonu a potřebná opatření;
- *formální hodnocení* – uplatňuje se v závěru adaptačního programu (např. na konci zkušební doby).

3.3.6 Role vedoucích v procesu adaptace

Orientace (adaptace) nově přijatého zaměstnance se neobejde bez dozoru a pomoci přímých nadřízených a spoluzaměstnanců. Přímý nadřízený vždy kontroluje útvarovou orientaci a orientaci na pracovní místo. Pomáhá s problémy a vyhodnocuje celý proces orientace. Personální útvar řídí a koordinuje orientaci spíše metodicky a proškoluje vedoucí zaměstnance na všech úrovních. Vypracovává všeobecnou koncepci orientace a její obsah, časový plán a také písemné materiály potřebné pro počáteční fázi orientace (Armstrong, 2007).

4 Charakteristika organizace

Cílem kapitoly je objasnit profil vybrané organizace Stora Enso. Bude uvedena stručná historie, základní informace o IT centru v Ostravě, zaměstnancích a rozdělení týmů.

4.1 Historie Stora Enso

Stora Enso (SE) je ve svém globálním měřítku výrobní společnost, která se zabývá celým procesem výroby papíru, tzn. od zpracování dřeva až po doručení produktů koncovým zákazníkům. Je také výrobcem obalových materiálů a biomateriálů. Stora Enso je poměrně mladou společností, avšak její minulost sahá daleko. Vznikla spojením švédské organizace (Stora) a finské organizace (Enso) v roce 1998 a v současné době je jednou z největších společností dřevařského a papírenského průmyslu na světě.

Hlavní oblasti zájmu společnosti Stora Enso jsou: výroba papíru, biomateriály, výrobky ze dřeva, obalový průmysl. Společnost působí ve více než 35 zemích a má přibližně 29 000 zaměstnanců. Hlavní sídla se nachází v Helsinkách a Stockholmu. Mezi její hlavní zákazníky patří vydavatelé, tiskárny, truhlářské a nábytkářské společnosti a organizace stavebního a obalového průmyslu (např. Tetra Pak). Tržby v roce 2013 dosáhly 10.6 miliard EUR a zisky 578 milionů EUR.

Stora Enso se dělí na několik divizí:

- **Biomaterials** – nabízí řadu stupňů buničiny (celulózy), ze které se vyrábí mnoho produktů vhodných pro tisk – dopisní papíry, speciální papíry, obalové lepenky. Celulóza je také vhodná pro textilní průmysl.
- **Paper** – zodpovědný dodavatel obnovitelných zdrojů papíru pro tiskárny a kancelářské potřeby. Nabídka zahrnuje novinový, knižní, křídový, kancelářský papír aj. Divize má 16 papíren a to především v Evropě.
- **Wood Products** – inovace pro každodenní život, mezi produkty této divize patří masivní dřevěné prvky, řeziva, latě, palubky, lepené nosníky a moduly k bydlení. Tato divize má více než 20 výrobních jednotek v Evropě. Zboží je vyrobeno z obnovitelných zdrojů.
- **Consumer Board** – tato obchodní zóna vytváří vlákno pro obaly potravinového zboží.
- **Packaging Solution** – jde o výrobce kartonů.
- **Support Function** – neboli Group Functions představují centrální podporu v oblasti HR, financí, logistiky, komunikace, Business Information Services, Wood Supply Finland, Wood Supply Sweden, Legal, Sourcing atd.

4.2 Stora Enso IT centrum v ČR – SDCC Ostrava

Výrobní společnosti se nachází ve Ždírci nad Doubravou a Plané u Mariánských Lázní. Informační podpora je pak v Ostravě – Software Development Competence Centre (SDCC) a je největším IT centrem Stora Enso.

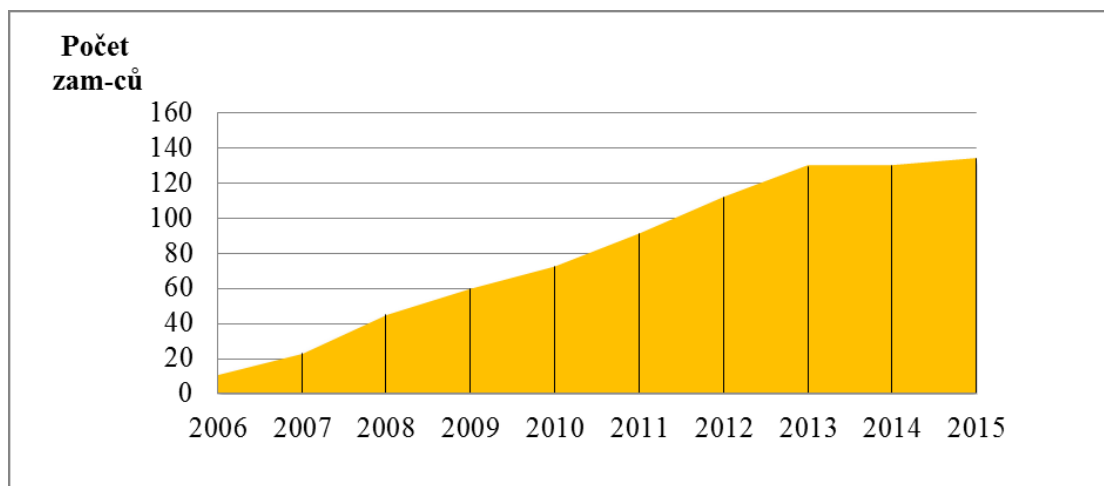
V Ostravě je zaměstnáno více než 100 zaměstnanců. Pobočka byla založena v roce 2006 jako strategické servisní centrum pro vývoj softwaru pro dřevařský průmysl pro mateřskou společnost Stora Enso. Tato pobočka vyvíjí plánovací, logistické, prodejní systémy pro společnosti v rámci SE korporace zabývající se dřevem a dřevěnými produkty.

Na základě pozitivních zkušeností se organizace rozhodla založit v Ostravě i další týmy, které se zaměřují převážně na podporu ERP systému používaných ve Stora Enso. Zákazníci jsou převážně výrobní závody SE a externí poskytovatelé služeb.

Zaměstnanci SDCC Ostrava

Společnost k datu 28. 2. 2015 zaměstnává celkem 134 zaměstnanců. Stora Enso poskytuje také praxi studentům vysokých škol prostřednictvím programů *Trainee*. V současné době je v Ostravě 18 studentů. Z Grafu 4.1 můžeme vidět, že počet zaměstnanců se v čase značně zvyšuje. V roce 2006, kdy organizace v Ostravě začala fungovat, bylo zaměstnáno pouze 11 zaměstnanců.

Graf 4.1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2006-2014



Zdroj: vlastní zpracování (úprava interních materiálů)

Kategorizace zaměstnanců

- **Site Manager** – zodpovídá za lokální záležitosti v Ostravě. Jeho hlavní úlohou je řešení problémů, podpora chodu organizace apod. Má také funkci personálního manažera v případě náboru zaměstnanců, řeší personální záležitosti a dále např. otázky týkající se mezd a smluv. Site Manager odpovídá za kontrolu nákladů, přípravu rozpočtů a jejich sledování. Je hlavní kontaktní osobou za ostravskou pobočku pro externí organizace a úzce spolupracuje se Service Managery. Pravou rukou Site Managera je asistentka.
- **Service / Line Managers** - zodpovídají za využití zdrojů, příslušné výsledky práce a jejich kontrolu, sledují spokojenost zákazníků, řeší personální záležitosti.
- **HR Partner** – zodpovídá za proces náboru zaměstnanců, řeší lokální, ale také globální nábor, je kontaktní osobou v oblasti lidských zdrojů.
- **IT Specialists** – vesměs jde o všechny zaměstnance organizace, mohou to být systémoví inženýři, programátoři, databázoví specialisté, specialisté Servis Desku aj.

Charakteristika týmů SDCC Ostrava

V IT centru je možné nalézt dvě hlavní divize, které jsou součástí Group Functions. Prvním je BIS (Business Information Services) a druhá je WSF (Wood Supply Finland), obě divize zahrnují několik dalších týmů, které jsou různě velké a které komunikují se zahraničními jednotkami (se zákazníky, dodavateli, vedením, uživateli, externími konzultanty apod.). V dalším textu je uvedena krátká charakteristika těchto týmů.

BIS (Business Information Services) je v Ostravě prezentován těmito týmy:

- **EAS** – Enterprise Application Services se zabývá podporou dvou hlavních ERP systémů používaných ve Stora Enso. Jedná se o systémy SAP a Fénix. Ze SAP modulů společnost používá HR (Human Resources), FICO (Finance and Controlling), MM (Material Management), PM (Plant Maintenance). Fénix se soustředí na oblast Sales and Logistics. Pro oba dva ERP systémy jsou v Ostravě specialisté, kteří pracují na Service Desku - EASD, a specialisté, kteří se soustředí výhradně na jeden modul. Pro oba systémy je zde tým, který se zabývá školením uživatelů. Největším týmem je **EASD** (Enterprise Application Service Desk), který poskytuje podporu koncovým uživatelům systému SAP a Fénix. Na provoz celého tohoto týmu dohlíží Service Manager. Tento tým je opět rozdělen na několik sub-týmů specialistů: SAP Service Desk, Access Management Team, Sales and Logistics Service Desk Team.

- **RAACO** – Reporting and Analysis Applications and Collaboration Team je zaměřen na vývoj aplikací pro efektivní zpracování dat a analýz. Je zde opět několik týmů: Information Management, Financial and Profitability Reporting, Collaboration Services Team.
- **Infrastructure** - oblast se soustřeďuje na tvorbu nástrojů, využívání SE databází. Jsou zde týmy Connectivity Services, Support Services, Service Continuity.
- **WP** – Wood Products je rozdělen na následující týmy: **WP IT Business** - tato oblast poskytuje podporu divizi Wood Products. Tento tým je zaměřen na vývoj aplikací a využívají se především systémy WPS, REMA, EVK, Kahuna, PLOS, Caramba. Pro představu jsou zde týmy: Interfaces, WPS testing and support, WPS Development, Release Management, Kahuna Platform, eSolutions, API Platform. **WP IT Automation** - tento tým zvyšuje a zlepšuje funkci v systému PLC, jsou zodpovědní za přidávání a zlepšování zařízení na linkách v prostředí programování. V Ostravě je reprezentován týmem PLOS. **WP IT Controlling** - tým zodpovědný za audit IT systémů, finanční audit, bezpečnost, přípravu rozpočtu, kontrolu a monitorování nákladů.

WSF (Wood Supply Finland):

- **WSF IT** – Wood Supply Finsko obstarává každoročně 20 miliónů m³ dřevní suroviny pro výrobu buničiny, papíru a řeziva pro závody společnosti Stora Enso ve Finsku. Cílem je zajistit kontinuální dodávky dřeva za použití ekologicky udržitelných metod. WSF IT Ostrava tým se stará o vývoj a podporu IT systémů. Můžeme zde najít týmy pracující s technologiemi JAVA, Microsoft .NET, CRM (Customer Relationship Management) apod.

5 Popis a analýza systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci

V následujícím textu budou popsány systémy výběru a adaptace zaměstnanců. Pozornost bude věnována plánování a identifikaci volného pracovního místa, průběhu výběru, a na závěr adaptaci nově přijatých zaměstnanců.

5.1 Procesy před výběrem zaměstnanců v SDCC Ostrava

Plánování a identifikace potřeby lidských zdrojů – pracovní místo jako takové může vzniknout jako nově vytvořená pozice v rámci plánování lidských zdrojů, nebo uvolněním místa zaměstnancem z různých důvodů (např. odchod do důchodu, mateřská dovolená, změna pracovní pozice v rámci organizace, ukončení smlouvy ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele, smrt aj.). Konkrétní plány budoucí potřeby lidských zdrojů se ve společnosti nezpracovávají, realizace náboru vyplývá z plánovaných projektů a jejich rozsahu. Samozřejmě se počítá s přirozeným úbytkem zaměstnanců a případné obsazení pracovního místa se zajistí s dostatečným předstihem. O potřebě zajistit pracovní pozici novým zaměstnancem informuje nejčastěji přímý nadřízený příslušného pracovního týmu HR Partnera.

Získávání lidských zdrojů – ve společnosti je spousta unikátních pozic. U manažerů a vedoucích zaměstnanců je vhodné, aby byl odchod ohlášen s dostatečným předstihem, alespoň 3 až 4 měsíce předem. Toto však není vždy dodrženo a bohužel se někdy stává, že není dostatek času pro zaučení nového zaměstnance odcházejícím. U pozic, kde danou práci vykonává více specialistů je pro organizaci vyhovující dvouměsíční výpovědní doba stanovená zákonem. Možnost dřívějšího odchodu se řeší s přímým nadřízeným.

Před samotným procesem získávání lidských zdrojů musí být zajištěna aktuálnost a zpracování specifikace pracovní pozice - tzv. *Job Description*. Každá pracovní pozice má svůj popis, který je vždy přezkoumán, popřípadě upraven přímým nadřízeným ve spolupráci s HR Partnerem tak, aby byla zajištěna správnost veškerých údajů, design a hodnoty SE. Na externích stránkách společnosti jsou uvedeny veškeré požadavky na pozici. Na těchto stránkách je možnost přihlásit se na žádanou pozici, umístit životopis a průvodní dopis a tím se zařadit do výběrového řízení.

Případné změny popisu pracovního místa (mzda, benefity aj.) nebo požadavků na zaměstnance se projednávají v rámci aktualizace pracovního místa. Může nastat situace,

kdy pracovní místo zůstane neměněno, upraveno nebo zcela zrušeno. O tom, která situace nastane, rozhoduje především přímý nadřízený v souladu s business plánem. Snahou organizace však je, aby jednou vytvořené pracovní místo nebylo zrušeno. Zrušení pozice není složité, avšak pokud by měla být pracovní pozice nově vytvořená, musí se obhájit. Jednodušší bývá vytvoření krátkodobých pracovních míst při plánování projektů. Vytvoření i zrušení pracovního místa bývá projednáváno vždy s přímým nadřízeným a Service Managerem. HR Partner je opět pomocnou silou při komunikaci. Výběr charakteristik tzv. hard a soft skills řeší přímý nadřízený (vedoucí zaměstnanec). Měkké dovednosti jsou často identifikovány ve spolupráci s HR Partnerem.

5.2 Výběr zaměstnanců v SDCC Ostrava

Celý proces výběru zaměstnanců se za poslední 3 roky významně změnil. Za poslední rok se mnohé ucelilo, zúčastnění prošli kvalitním školením a svou práci tak mohli znatelně vylepšit a urychlit.

5.2.1 Zdroje a metody získávání a výběru zaměstnanců v SDCC Ostrava

V organizaci se samozřejmě využívají oba způsoby získávání zaměstnanců, tedy jak interní, tak externí. Volná pracovní pozice bývá často nejdříve oznámena hromadně elektronickou poštou všem zaměstnancům, aby jim tak byla umožněna možnost přihlásit se na danou pozici v rámci kariérního rozvoje.

Pokud jde o **interní** zaměstnance, snahou je vždy provést rozhovor, aby se zjistilo, zda jsou zaměstnanci spokojení, nebo proč se necítí dobře, popř. co je motivuje. Pokud projeví zájem, je to dobře a co se týče tzv. *job rotation* organizace se vždy snaží vyhovět a poskytnout zaměstnanci šanci na změnu. Výhodou je, že zaměstnanec je ověřený a zkracuje se adaptační proces.

Externí nábor je pak zajišťován kombinací několika způsobů:

- organizace spolupracuje s personálními agenturami Grafton, Manpower, Advanced Search Technology, SPPA, Good Call;
- inzeruje nabídku pracovního místa na portálech (www.jobs.cz a www.prace.cz);
- inzeruje na webu SE (<http://extra.storaenso.com/ostrava/index/en/page/career>);
- využívá sociální síť Facebook (<https://www.facebook.com/StoraEnsoOstrava>) a profesní síť LinkedIn (<https://www.linkedin.com>);
- informuje také na interních a globálních stránkách společnosti.

Velkým informačním zdrojem zejména pro studenty bývá pracovní veletrh Kariéra Plus ve spolupráci s VŠB - TUO. V poslední době se poměrně výrazně zajímá o spolupráci se studenty vysokých škol. Nabízí jim cennou praxi v rámci programů *Trainee*. Studenti si tak mohou vyzkoušet některou z juniorských pozic, která jim někdy může zajistit místo v organizaci po ukončení studií.

Organizace často dá právě na doporučení zaměstnanců. Ti, kteří doporučí budoucího zaměstnance, bývají finančně odměněni (částky jsou stanoveny v *Local Rules*).

Co se týče jiných možností, ty se zatím nevyužívají:

- *e-recruiting* – pro Ostravu zatím není zajišťován;
- *vývěsky* či *letáky* – tuto metodu organizace nevyužívá;
- *uchazeči se nabízejí sami* – někdy se stává, že kandidáti v průběhu roku zašlou životopis, i když zrovna není vypsaná nějaká pozice, pokud potenciální uchazeč zašle samovolně CV společnosti, zařazuje se do databáze uchazečů a může být následně pozván na pohovor.

Pro účely získávání a databáze lidských zdrojů se v organizaci využívá koncipovaný systém Taleo. Jde o informační systém, který v oblasti lidských zdrojů pomáhá řešit především nábor nových zaměstnanců. Sdělovací prostředek, kde bude inzerát k dispozici, určuje a musí odsouhlasit Site Manager.

Samotný inzerát pracovního místa vychází z *Job Description*, avšak ne v takovém rozsahu. Jsou vybírány pouze zásadní informace a požadavky na zaměstnance. V inzerátu je vždy uveden popis pracovní pozice a hlavní úkoly spojené s výkonem této pozice. Obvykle se jedná o vymezení oblastí odpovědnosti za určité procesy, dále mohou být zmíněny systémy, ve kterých se bude zaměstnanec pohybovat nebo také týmy, se kterými bude spolupracovat. Následuje vymezení požadavků na zaměstnance, velmi často se hledají flexibilní uchazeči s plynulou angličtinou, se schopností pracovat pod stresem, s výbornými komunikačními dovednostmi, se znalostmi z oblasti IT a ekonomického prostředí, se schopnostmi pracovat v prostředí mezinárodní organizace, s IT či ekonomickým vzděláním apod. Na konci inzerátu je uveden obor (IT), lokace (Ostrava), forma pracovního úvazku (part time/full time), datum ukončení nabídky a kontakt pro více informací na vedoucího zaměstnance. Konkrétní informace o mzdovém ohodnocení a bonusech jsou probrány až při osobním kontaktu s uchazečem na výběrovém rozhovoru. Pokud se uchazeči nabídka zamlouvá, může rovnou vyplnit žádost o zaměstnání online přes Taleo stránky, na které inzerát často odkazuje.

Samozřejmě je možnost zaslat životopis i průvodní dopis elektronicky popř. jej předat osobně. Všechny životopisy tedy zpracovává HR Partner a následuje třídění uchazečů.

5.2.2 Třídění a předvýběr zaměstnanců v SDCC Ostrava

HR Partner má nyní v rukou životopisy uchazečů popř. průvodní dopisy či certifikáty. Noví uchazeči jsou přidáni do databáze spolu s ostatními. Před samotným výběrem zaměstnanců se provádí tzv. selekce uchazečů. Uchazeči se posuzují dle vhodnosti. HR Partner, přímý nadřízený, Site Manager či Service Manager se vyjádří, zda je uchazeč vhodný. Zkoumá se především dosažené vzdělání, dosavadní praxe, zda uchazeč obdobnou pracovní pozici již v minulosti vykonával, jeho odborné znalosti, úroveň znalosti anglického jazyka a zda jsou i ostatní informace o uchazeči vyhovující. K uchazečům jsou ve sdíleném formuláři přiděleny informace, zda jde o velmi vhodného, méně vhodného či nevhodného kandidáta. Tento formulář vidí a upravují Site Manager, HR Partner a vedoucí zaměstnanec. Přímý nadřízený (vedoucí zaměstnanec) ve spolupráci s HR Partnerem připraví finální seznam uchazečů. Následně jsou tyto uchazeči pozváni na pohovor. Uchazeči, kteří nejsou pozváni na pohovor, jsou o této skutečnosti písemně informováni. Ti, kteří se pohovoru zúčastnili, avšak nebyli vybráni, jsou telefonicky informováni tehdy, pokud už je organizací vybrán uchazeč informován o možnosti spolupráce. Pokud se nenajde vhodný kandidát, většinou se prodlužuje výběrové řízení.

5.2.3 Výběrové řízení v SDCC Ostrava

Jedním z nástrojů pro výběr zaměstnanců je výběrový rozhovor, který musí absolvovat každý zaměstnanec, ať už jde o externí či interní nábor. Pokud se jedná o kandidáty z interních zdrojů, je následující proces značně zúžen a výběrový rozhovor je veden spíše formou diskuze v přátelském duchu.

Vhodní kandidáti jsou v tuto chvíli pozváni na osobní pohovor. Je jim sděleno datum, čas, místo a je jim lehce nastíněn průběh pohovoru. Většinou se pořádají pouze jednokolová výběrová řízení, avšak u náročnějších a manažerských pozic je možné projít dvěma koly. U těchto pozic se pak navíc dělají i psychometrické testy OPQ32. V prvním kole se vhodnost uchazeče posoudí z hlediska Ostravské pobočky a ve druhém kole pak uchazeč může vést rozhovor (videokonferenci) s přímým nadřízeným, který může být třeba ve Finsku.

Výběrový rozhovor je nejčastěji za přítomnosti více lidí, kteří mají funkci výběrové komise. Účastní se ho obvykle přímý nadřízený (vedoucí zaměstnanec), HR Partner a někdy

také Site Manager či Service Manager. Rozhovor má strukturovanou formu, kdy jsou předem připravené otázky a agenda, kdo a na co se bude ptát. Průběh rozhovoru je vesměs ucelený - hiring manažer (přímý nadřízený) popíše pracovní pozici a co je pro tuto pozici třeba splňovat a HR Partner se snaží získat informace o vlastnostech uchazeče a pokládá otázky zaměřené na odolnost uchazeče vůči stresu, jeho jednání v určitých situacích apod., hodnotí se, zda uchazeč zapadne do pracovního týmu a do organizační kultury.

Rozhovor trvá přibližně hodinu. Nejprve HR Partner představí členy a sdělí, jak bude pohovor probíhat. Zeptá se uchazeče, zda ví něco o společnosti a následně uchazeči přiblíží základní informace o organizaci. Postupně se přechází na detaily o pracovní pozici. Tuto část už má v rukou hiring manager. Následuje prostor pro otázky uchazeče. Dále je vedena diskuze, zda je uchazeči vše jasné a zda cítí, že by daná pozice vyhovovala jeho požadavkům. V tuto chvíli je uchazeč vyzván, aby se představil v anglickém jazyce, shrnul své CV a společně s výběrovou komisí hovoří o posledních pracovních pozicích, co se mu líbilo a co nikoliv. Šetrně se zjišťují jeho slabé a silné stránky, dále například co očekává od nadřízeného, co jej motivuje, jaké jsou jeho vize a co by chtěl dokázat. Během pohovoru jsou zkoumány informace uvedené v životopise a obdržené certifikáty. Komisi zajímají zájmy uchazeče a dále jeho chování v pracovním životě. Vždy musí být připraven pro výkon dané pozice. Opět je uchazeči poskytnut prostor pro otázky a následují organizační informace jako např. možný nástup, možnosti služebních cest, bonusy, benefity a mzda. Pokud všichni členové komise souhlasí s přijetím uchazeče, zasílá se tzv. *Job Offer*, o kterém je pak dále možné diskutovat, avšak toto se stává velmi zřídka.

V případě, že se jedná o pozici, kde je žádané, aby byly znalosti a dovednosti uchazečů přezkoušeny, používají se různé odborné testy. Např. v nedávné době se hledali studenti VŠ na pozici *Trainee* do týmu WSF. Nejprve proběhlo krátké představení organizace a popis pracovní pozice třem uchazečům. Následoval krátký test znalostí z programování a krátký dotazník týkající se vizí uchazeče. Po testech byl každý uchazeč pozván na individuální výběrový rozhovor. Celkem se takto postupovalo třikrát. Nejvhodnější kandidáti byli dále pozváni do druhého kola na pohovor (videokonferenci) s vedoucím zaměstnancem ve Finsku. Podobně se pak postupovalo při otevření další pozice ve stejném týmu, s tím rozdílem, že nejprve kandidáti prošli individuálním pohovorem a poté absolvovali test. Ti, kteří v testu uspěli, byli vybráni do druhého kola a účastnili se videokonference s vedoucím ve Finsku.

Novinkou v nedávné době také bylo provedení velmi vyhovujícího kandidáta na pozici Service Desku týmy a krátké nastínění úkolů příslušného týmu. Pro lepší představu o tom, co práce zahrnuje a zda by uchazeče práce bavila, byli členové týmu požádáni o reálnou ukázkou řešení požadavků od uživatelů. Uchazeč tak mohl zvážit, zda by jej tento druh práce opravdu bavil a zároveň mohl poznat prostředí organizace a potenciální spolupracovníky.

Pohovor 1 + 1 se nedělá, aby se předešlo případným problémům s objektivitou při posuzování uchazeče. Assessment centra zatím také nejsou využívány, a to zejména kvůli jejich časové a finanční náročnosti. Současný proces získávání a výběru zaměstnanců funguje velmi dobře. Jsou stanoveny role a ví se přesně, kdo a co má dělat.

Ve chvíli, kdy nabídku přijme nejvhodnější kandidát, jsou provedeny další kroky. Novému zaměstnanci je předem oznámeno, na kdy se má do organizace dostavit a jaké dokumenty po něj budou požadovány. Vždy se vyžaduje občanský průkaz, doklady o dosažené kvalifikaci, průkaz pojištěnce a lékařské potvrzení. Tyto doklady se posílají do Ždírci nad Doubravou, kde je centrálně vedená databáze písemností všech zaměstnanců za Českou Republiku.

Účetní a mzdová účtárna a další administrativní záležitosti jsou řešeny ve Ždírci nad Doubravou. HR Partner v SDCC Ostrava pouze poskytne zaměstnanci předem připravenou pracovní smlouvu a pomáhá s vyplněním ostatních záležitostí. Neúspěšní kandidáti jsou zdvořile a slušně informováni, že pro danou pozici byl vybrán jiný kandidát.

5.3 Adaptace zaměstnanců v SDCC Ostrava

Adaptace je proces velmi důležitý. Při nesprávném fungování systému adaptace a orientace nových zaměstnanců organizace riskuje nespokojenost svých zaměstnanců, špatnou atmosféru v kolektivu, nízkou produktivitu, a především to, že nový zaměstnanec opustí společnost brzy po svém nástupu. Každá taková ztráta by znamenala nejen promarnění velkého obnosu finančních prostředků, které se vztahují k celému procesu od získání a výběru daného zaměstnance, ale také například neocenitelný čas či ztrátu dobrého jména.

K hladkému průběhu adaptačního procesu nového zaměstnance přispívá tzv. *Onboarding program*, ve kterém jsou vymezeny důležité kroky. Tento Adaptační program však není standardizován a o jeho existenci mnoho zaměstnanců ani neví.

5.3.1 Adaptační program a jeho průběh

Adaptace v podstatě začíná prvním dnem nástupu do zaměstnání. Nový zaměstnanec nastupuje většinou k 1. pracovnímu dni v měsíci. Osoba odpovědná za organizaci nástupního dne (asistentka) přivítá nového zaměstnance a zavede jej do místnosti, kde se společně s HR Partnerem popř. Site Managerem podepíše smlouva a řeší se další administrativní záležitosti. Pak je zaměstnanec asistentkou proškolen o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci na pracovišti (BOZP). Během dne zaměstnanec většinou obdrží přístupovou kartu se svým personálním číslem. První den by se zaměstnanec měl seznámit se svými spolupracovníky a ostatními zaměstnanci. Dříve se každý zaměstnanec provedl celou společností a představoval se všem zaměstnancům. Tím se zabezpečilo to, že se zaměstnanec lépe začlenil do kolektivu a vnímal organizační kulturu. Organizace se však rozšiřuje a zaměstnává stále více zaměstnanců, proto se od tohoto kroku v poslední době upustilo a zaměstnanec je tak představen úzkému okruhu spolupracovníků svým přímým nadřízeným (popř. Service Managerem). Dále je proveden společnými prostory (kuchyně, jídelna, WC apod.), je informován o tom, kde nalezne kancelářské potřeby, tiskárnu, čaje aj.

Během prvního dne by měl zaměstnanec získat kancelářské potřeby a potřebné dokumenty. Obecně by mělo jít především o *Guide Book* (rozdělení a představení jednotlivých týmů ve společnosti s fotografií zaměstnanců) a *Local Rules* (zahrnuje informace o členech vedení, informace o vnitřním chodu společnosti – přesčasy, služební cesty, práce z domu, nemocenská, principy náboru zaměstnanců, benefity, ukončení spolupráce, kroky *Onboarding programu*, mobilní telefony, odkazy na stránky společnosti a důležitá školení, principy návštěv a vedení knihy návštěv, podpora IT).

Nejpozději druhý den od nástupu by měl mít zaměstnanec již připraven osobní počítač (samozřejmě funkční pracovní email) a mobilní telefon. V tento den by měl také absolvovat školení IT bezpečnosti. Poté by zaměstnanci měl být přiřazen kolega (patron), který zaměstnanci vždy vysvětlí vše, co jej bude zajímat, bude se na něj moci obrátit s jakýmkoli dotazy, poskytne mu instrukce a potřebné informace, a popřípadě jej i zaučí pracovními postupy (vždy záleží na pozici).

Během prvního týdne se zaměstnanec obvykle účastní prezentace o společnosti, kterou připravil Site Manager. Po prezentaci je většinou Site Managerem pozván na uvítací oběd. Nejpozději do konce prvního týdne by měl být vyfocen a zařazen do *Guide Booku*.

Fotka poslouží také k tomu, aby byl rozeslán tzv. *Welcome email*, který informuje ostravské zaměstnance o nástupu nového zaměstnance a o pozici, kterou zastává a v jakém týmu pracuje. Aktualizace těchto dokumentů je zajištěna asistentkou. První týden by zaměstnanci měl být povolen přístup do systémů, ve kterých bude pracovat, měly by mu být vytvořeny veškeré potřebné účty. Do konce týdne by také měl projít školením *Code of Conduct*.

Proces adaptace a hodnocení jeho průběhu by měl být pak dále řešen přímým nadřízeným zaměstnance. Po měsíci by se mělo vyhodnotit, co se zaměstnanec naučil, co se mu líbí a nelíbí, jestli už dokáže samostatně pracovat. Po třech měsících by již měl být schopný řešit běžné úkoly a vědět, na koho se obrátit při řešení komplikovaných a nejasných úkolů. Některé pozice ve společnosti vyžadují delší dobu na zaučení a pochopení procesů, a proto by měly být zajištěny časté konzultace a podpora ze strany vedoucího zaměstnance.

Tento popis adaptačního procesu je však ve velké míře pouze přibližným. Zmíněné kroky jsou předmětem *Onboarding programu*, avšak jak bylo uvedeno dříve, tento program není příliš ucelen a dodržován. Proto právě návrhy a doporučení k ucelení systému adaptace zaměstnanců budou řešeny ve větší míře v 6. kapitole.

5.4 Sociologický výzkum – vyhodnocení dotazníkového šetření

V organizaci bylo provedeno dotazníkové šetření, které se týkalo současných systémů výběru a adaptace zaměstnanců. Výběrovým vzorkem se stali zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují méně než tři roky.

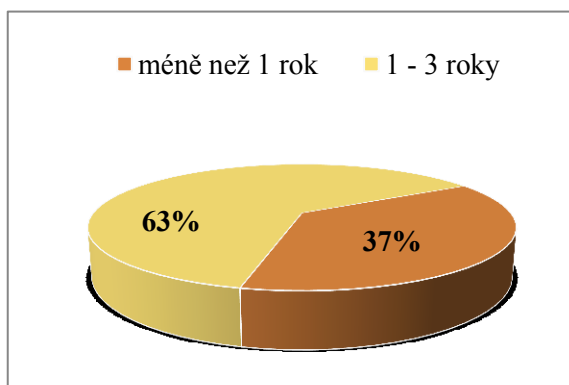
Dotazník byl elektronickou formou zaslán celkem 64 zaměstnancům a obsahuje celkem 24 otázek, z nichž 4 mají identifikační charakter. Otázky 1 – 9 se týkají procesu získávání a výběru a otázky 10 – 20 jsou pak zaměřeny na proces adaptace. Dotazník obsahuje 2 otázky otevřené, a to vždy za daným okruhem, otázky polouzavřené (celkem 6) a otázky uzavřené (celkem 16). Celková návratnost dotazníků činila 84 % (54).

V následujícím textu budou podrobně vyhodnoceny jednotlivé otázky prostřednictvím sady MS Office. Grafické zpracování a tabulky jsou zpracovány pomocí programu MS Excel. **Kontingenční tabulky**, které obsahují třídění druhého stupně podle identifikačních otázek, jsou zpracovány pro otázky č.: 6, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18 a 19 a jsou uvedené v **Příloze 4**.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 63 % (34) zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti 1 – 3 roky a 37 % (20) těch, kteří ve společnosti pracují méně než 1 rok.

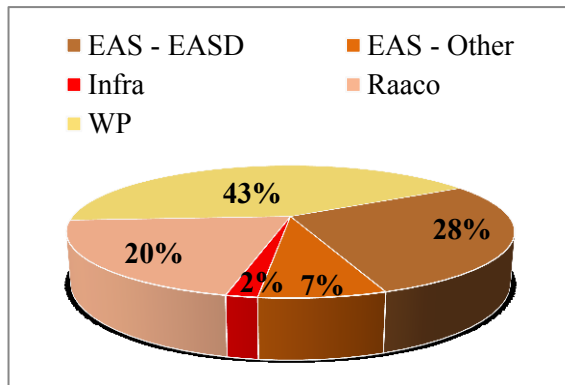
Na Grafu 5.1 lze vidět, že dotazníkového šetření se zúčastnilo 43 % respondentů z divize WP (23), 20 % z RAACO (11), 28 % z EAS - EASD (15), 7 % z EAS - Other (4) a 2 % z divize Infra (1). V divizi WP je zahrnut také tým WSF. Podobně pro divizi EAS - Other platí, že zahrnuje menší týmy, aby se předešlo případným problémům s anonymitou dotazníku.

Graf 5.2: Délka zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

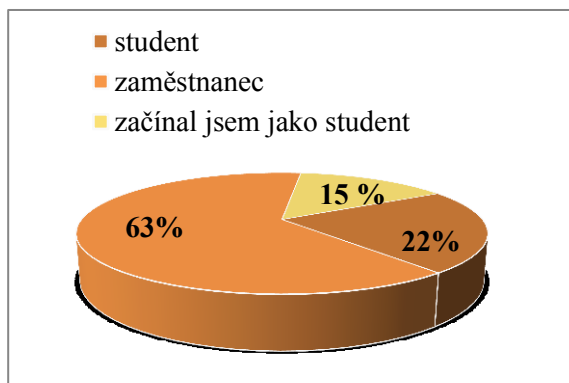
Graf 5.1: Rozdělení podle divizí



Zdroj: vlastní zpracování

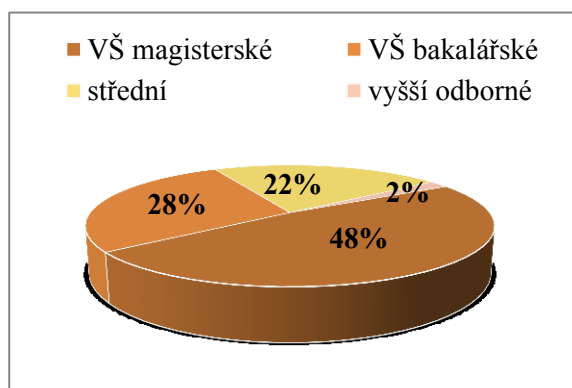
Jelikož je ve společnosti zaměstnán významný počet studentů, bylo zapotřebí složení respondentů zjistit, aby nedošlo ke zkreslení informací. U studentů jsou některé části výběrového procesu i adaptace specifické. 63 % (34) respondentů nejsou studenti, a zbylí pak reprezentují buď současné studenty, nebo ty, kteří jako studenti začínali (v dalším textu uváděni jako „bývalí studenti“). Dále se jedná o respondenty převážně s vyšším a vysokoškolským vzděláním a jen necelá třetina respondentů má střední vzdělání (22 %; 12).

Graf 5.3: Rozdělení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5.4: Nejvyšší dosažené vzdělání

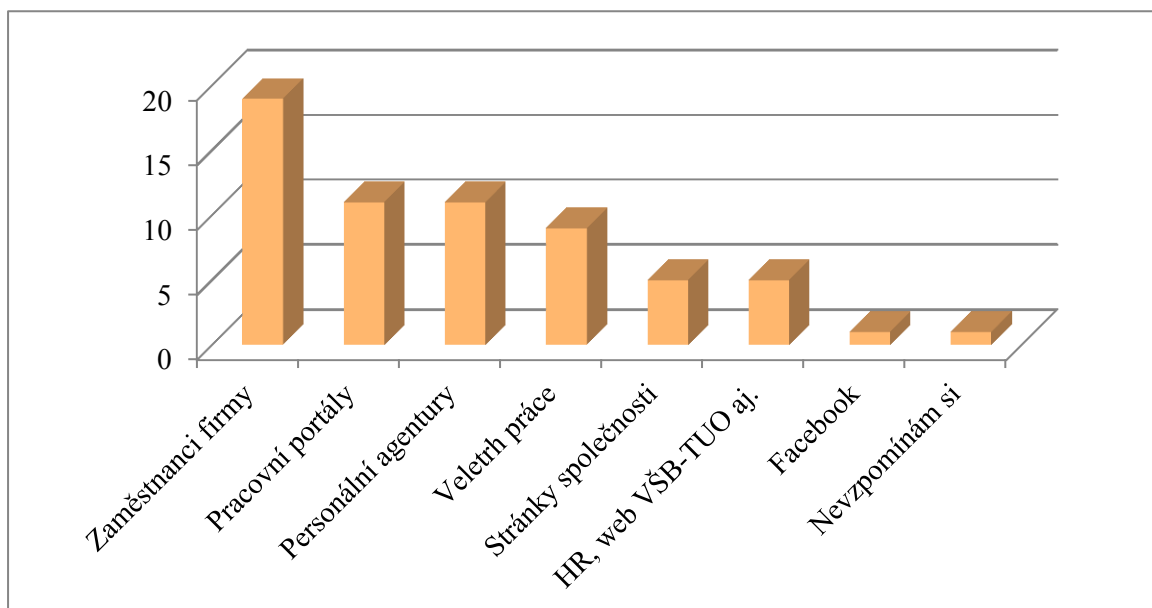


Zdroj: vlastní zpracování

1. Otázka: Odkud jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?

Tato otázka měla zjistit, jak se respondenti dověděli o volné pozici. Byla zde možnost označit více odpovědí. Nejčastěji respondenti uváděli zaměstnance společnosti (31 %; 19), pracovní portály (18 %; 11), personální agentury (18 %; 11), veletrhy práce (15 %; 9) a stránky společnosti (8 %; 5). Jeden respondent uvedl také sociální síť LinkedIn (2 %) a jeden respondent Facebook (2 %). Celkem 8 % (5) respondentů se o nabídce dozvědělo jinak - např. skrze HR Partnera, anebo z webu VŠB-TUO. Z tohoto vyplývá, že se zaměstnanci o společnosti téměř vůbec nedovídají prostřednictvím stránek nebo sociálních sítí.

Graf 5.5: Nabídka zaměstnání

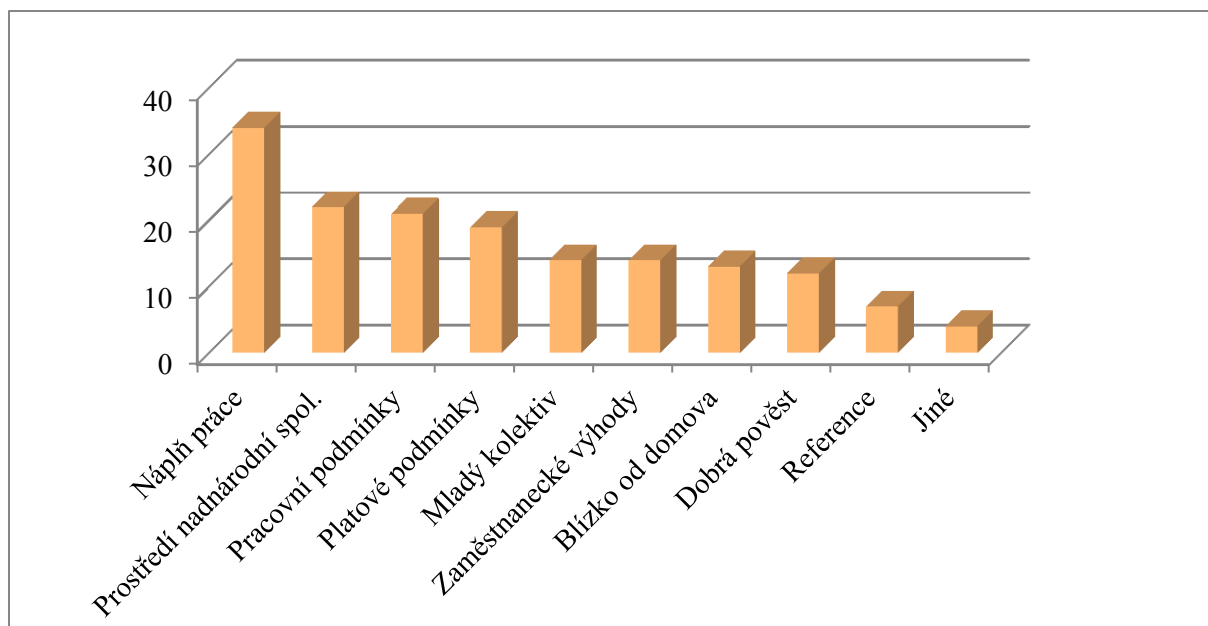


Zdroj: vlastní zpracování

2. Otázka: Čím vás zaujala pracovní nabídka?

Cílem této otázky bylo zjistit, čím uchazeče zaujala nabídka pracovní pozice. Nejčastěji uchazeče zaujala náplň práce (21 %; 34), dále prostředí mezinárodní společnosti (14 %; 22) a pracovní podmínky (13 %; 21), mzdové podmínky (12 %; 19), mladý kolektiv a zaměstnanecké výhody (9 %; 14), blízko od domova a dobrá pověst (8 %; 13). Pouze 4 % (7) označilo, že je nabídka zaujala na základě referencí.

Graf 5.6: Čím zaujala pracovní nabídka zaměstnance



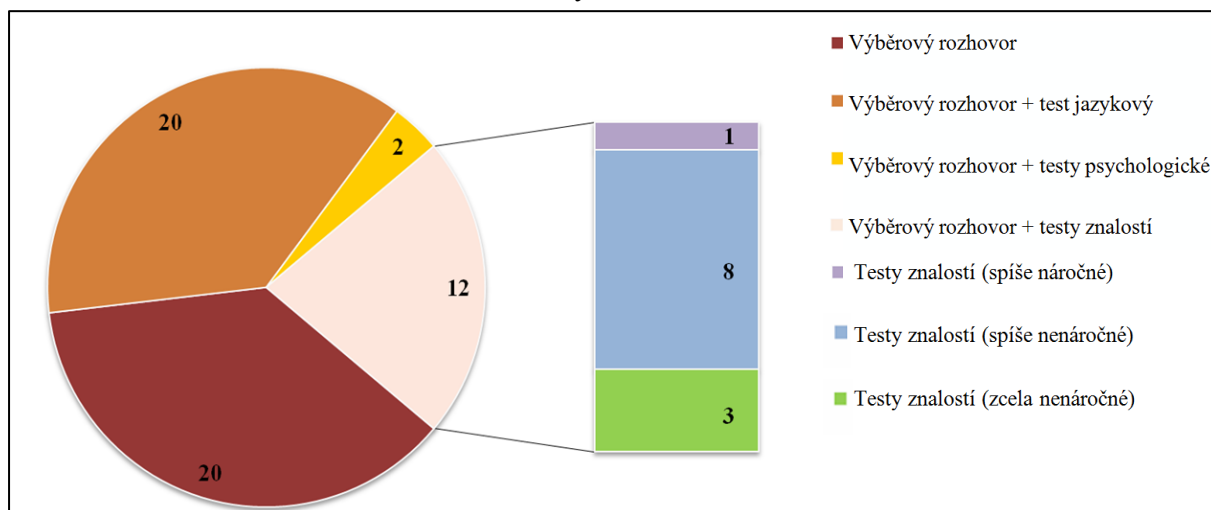
Zdroj: vlastní zpracování

3. Otázka: Jakou metodu výběru jste absolvoval/a?

4. Otázka: V případě, že jste absolvoval/a některý z testů schopností, dovedností či znalostí, zhodnoťte náročnost přezkoušení.

Těmito dvěma otázkami lze ověřit, zda všichni respondenti prošli výběrovým rozhovorem a některým z testů. Celkově téměř všichni zaměstnanci (98 %; 53) museli projít výběrovým rozhovorem, pouze jeden respondent (2 %) uvedl, že byl vybrán na základě půlroční externí spolupráce. Celkem 20 (37 %) zaměstnanců absolvovalo pouze výběrový rozhovor, z toho polovinu tvořili současní nebo bývalí studenti, dalších 20 (37 %) označili kromě výběrového rozhovoru i jazykový test. 12 respondentů (22 %) si prošlo také testy, které ověřovaly jejich znalosti či určitou dovednost. A pouze 2 (4 %) respondentů absolvovali kromě pohovoru taktéž psychologické testy. Z následujícího grafu lze vidět, že ti, kteří se zúčastnili testů znalostí, je hodnotí převážně jako nenáročné. Pouze jeden respondent uvedl, že se mu testy zdály spíše náročné.

Graf 5.7: Metoda výběru a náročnost testů

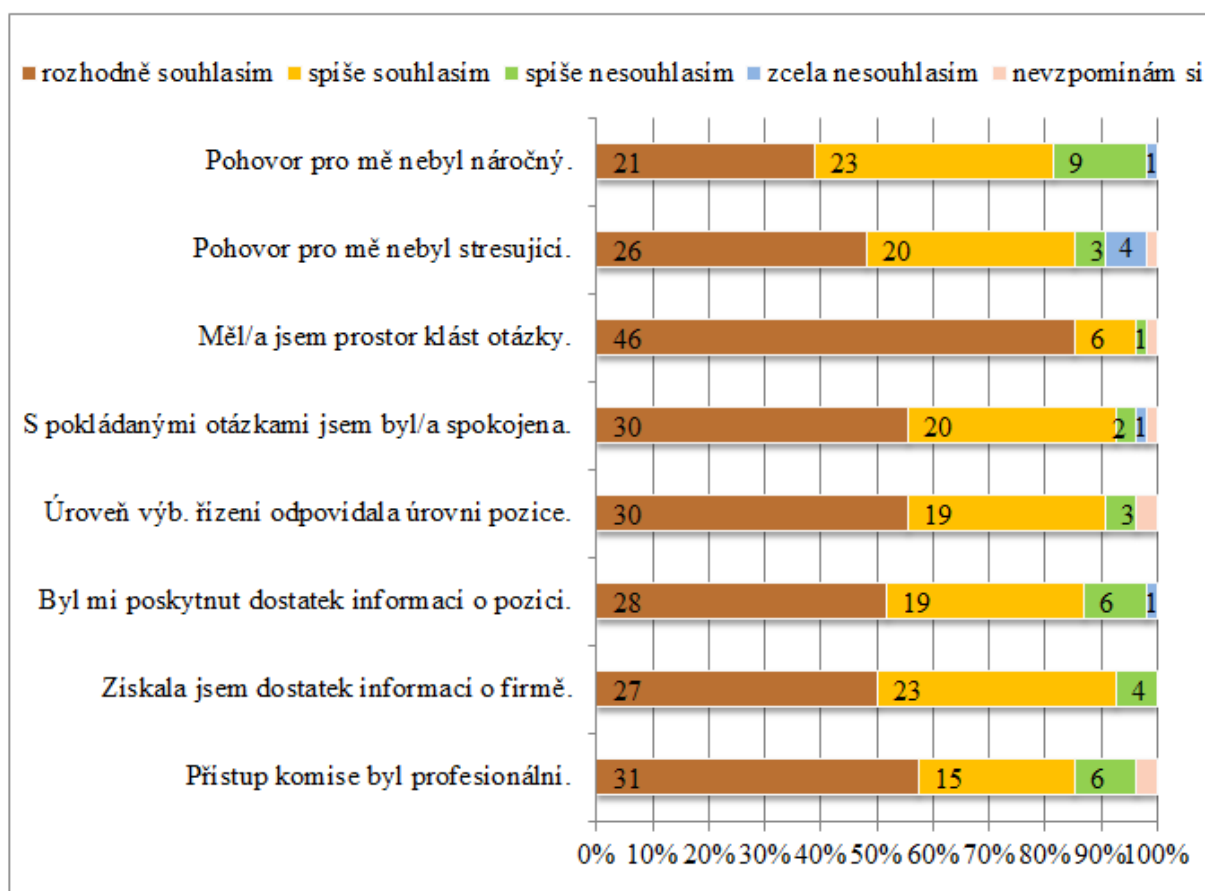


Zdroj: vlastní zpracování

5. Otázka: Prosím, zhodnoťte výběrový rozhovor.

Cílem této otázky bylo komplexní zhodnocení výběrového rozhovoru ze strany respondenta. Bylo uvedeno několik tvrzení, na které respondenti mohli odpovídat podle škály uvedené v Grafu 5.8.

Graf 5.8: Zhodnocení výběrového rozhovoru



Zdroj: vlastní zpracování

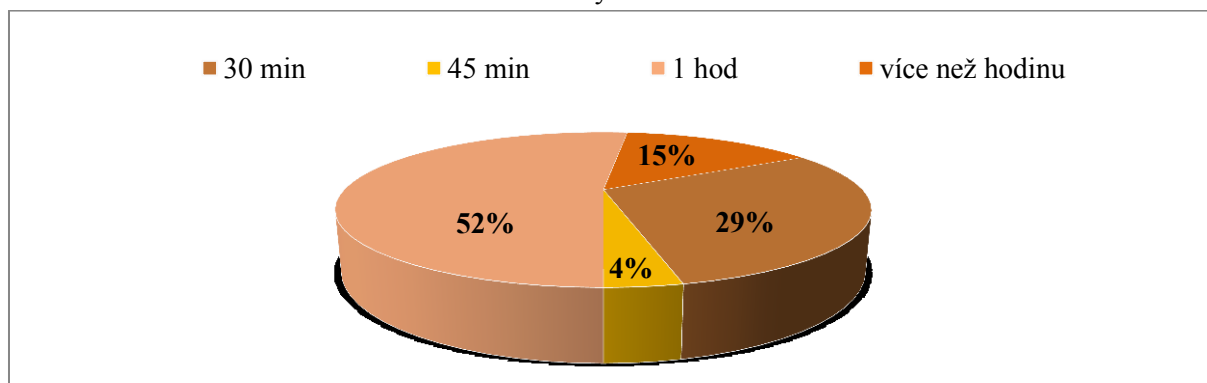
Více než 80 % (44) respondentů uvedlo, že pro ně pohovor nebyl náročný. 19 % (10) respondentů s tímto tvrzením nesouhlasilo, selekcí pak bylo zjištěno, že třetina respondentů je ve společnosti méně než jeden rok, téměř polovina patří do týmu RAACO a druhá polovina do týmu EASD. Podobně odpovídali i u otázky, zda pro ně pohovor nebyl stresující. Pouze 13 % (7) respondentů odpovědělo, že pro něj byl pohovor stresující, opět se jednalo z velké části o zmíněné týmy RAACO a EASD a z více než jedné třetiny pak jde o bývalé či současné studenty. Co se týče toho, zda byl poskytnut dostatečný prostor pro kladení otázek ze strany uchazeče, tak kromě jedné odpovědi všichni odpovídali kladně. 6 % (3) respondentů nebylo spokojeno s pokládanými otázkami, jednalo se o zaměstnance týmu EASD. U otázky, zda úroveň výběrového řízení odpovídala úrovni pozice, respondenti opět odpovídali vesměs pozitivně, pouze 6 % (3) spíše nesouhlasilo. Dostatek informací o pozici bylo poskytnuto většině (87 %; 47) respondentů, pouze 13 % (7) s tímto tvrzením nesouhlasilo, avšak více než třetina je ve společnosti zaměstnána déle než jeden rok. 7 % (4) respondentů spíše nesouhlasí s tím, že získali dostatek informací o společnosti, jde především o bývalé či současné studenty v týmu RAACO. Poslední tvrzení, zda byl přístup komise profesionální, hodnotí negativně 11% (6)

respondentů. Vesměs jsou to výsledky více než pozitivní a lze konstatovat, že výběrové rozhovory jsou v současné době na velmi dobré úrovni.

6. Otázka: Jak dlouho trval výběrový rozhovor?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda se délka pohovoru liší u studentů a také v poslední době. Více než polovina respondentů (52 %; 28) uváděla délku pohovoru jednu hodinu. Pohovory, které trvaly déle než hodinu, probíhaly nejvíce u zaměstnanců v týmu RAACO (50 %; 4) a WP/WSF (38 %; 3). Téměř třetina respondentů (29 %; 16) uvádí délku 30 minut, a jde převážně o bývalé či současné studenty. Třídění podle jednotlivých identifikačních otázek lze najít v Příloze 4.

Graf 5.9: Délka výběrového rozhovoru

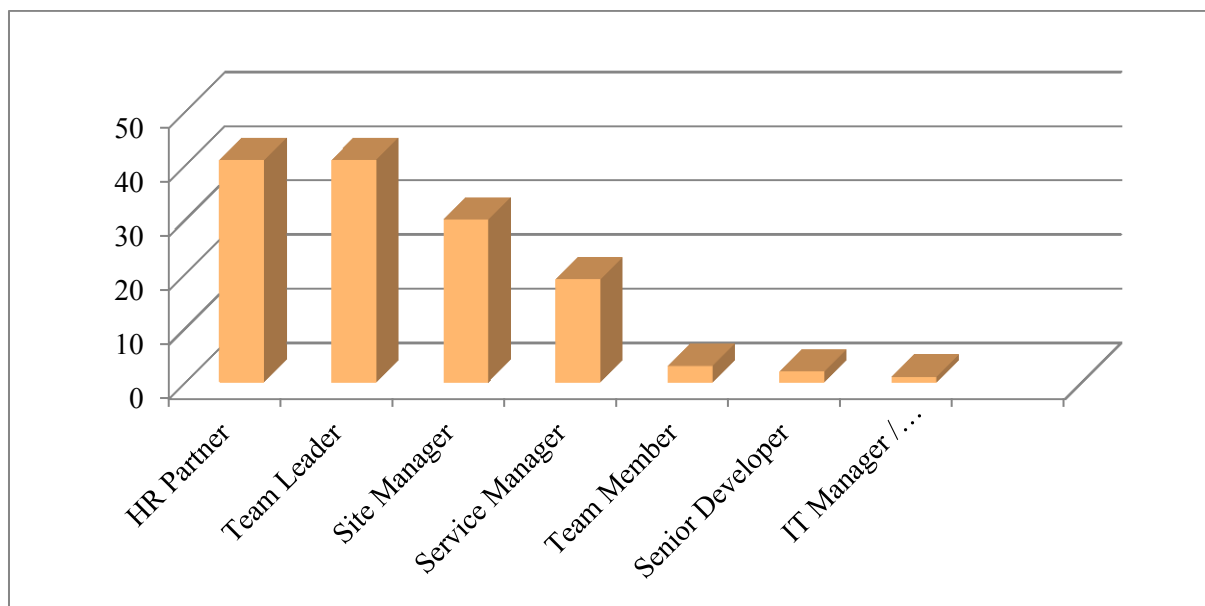


Zdroj: vlastní zpracování

7. Otázka: Kdo se účastnil výběrového rozhovoru?

Tato otázka měla zjistit, kdo se účastnil výběrového rozhovoru a plní funkci komise. Respondenti většinou bez pochyby uváděli přítomnost HR Partnera a Site managera (popř. Service managera) a vždy ve spolupráci s team leaderem (přímým nadřízeným). HR Partner se účastnil 76 % (41) všech výběrových pohovorů, stejně tak i přímý nadřízený. Site Manager byl u více než poloviny všech pohovorů (56 %; 30). Dále měli respondenti možnost napsat, kdo další se pohovorů účastnil a šlo např. o některého člena týmu (6 %; 3) nebo Senior Developera (4 %; 2). Někteří (8 %; 4) dále uvedli např. IT manažera, Programátora, Project manažera, Service Ownera.

Graf 5.10: Kdo se účastnil výběrového řízení

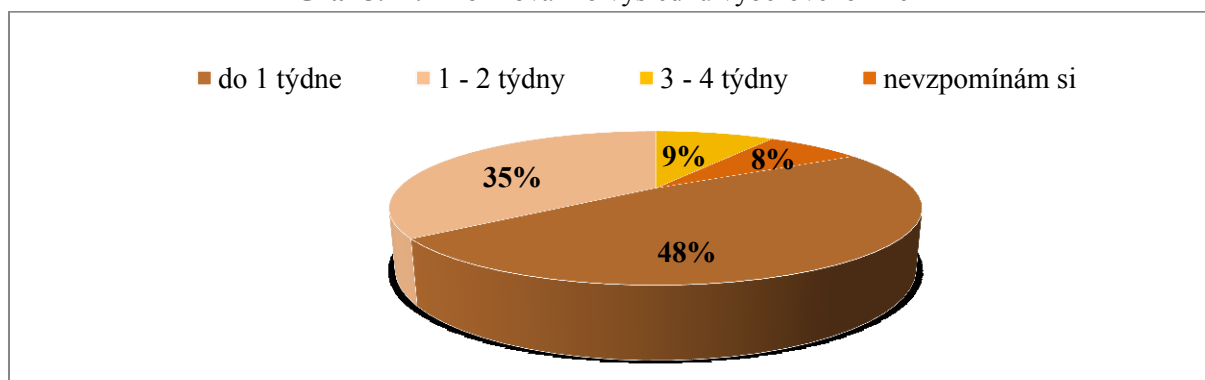


Zdroj: vlastní zpracování

8. Otázka: Za jak dlouho vás společnost informovala o výsledku po absolvování výběrového řízení?

Smyslem této otázky je zjistit, do kdy společnost informuje o výsledku výběrového řízení po jeho absolvování. Téměř polovina respondentů (48 %; 26) byla informována do jednoho týdne, 35 % (19) pak nejpozději do druhého týdne. Z třídění dat druhého stupně vyplývá (viz Příloha 4), že ti, kteří byli informováni v rozmezí 3 – 4 týdnů (9 %; 5), jsou všichni buď bývalí nebo současní studenti, především z týmu RAACO. I přesto, že jde mnohdy o studenty, tak by společnost o výsledcích výběrového řízení jistě neměla čekat tak dlouho. O možnou spolupráci totiž může přijít z důvodu, že si uchazeči do té doby najdou jiné zaměstnání, a také z důvodu, že takové jednání celkově nepůsobí dobře a uchazeč by ve společnosti neměl zájem pracovat.

Graf 5.11: Informování o výsledku výběrového řízení



Zdroj: vlastní zpracování

9. Otázka: Co by podle Vás měla společnost zlepšit v procesu výběru zaměstnanců?

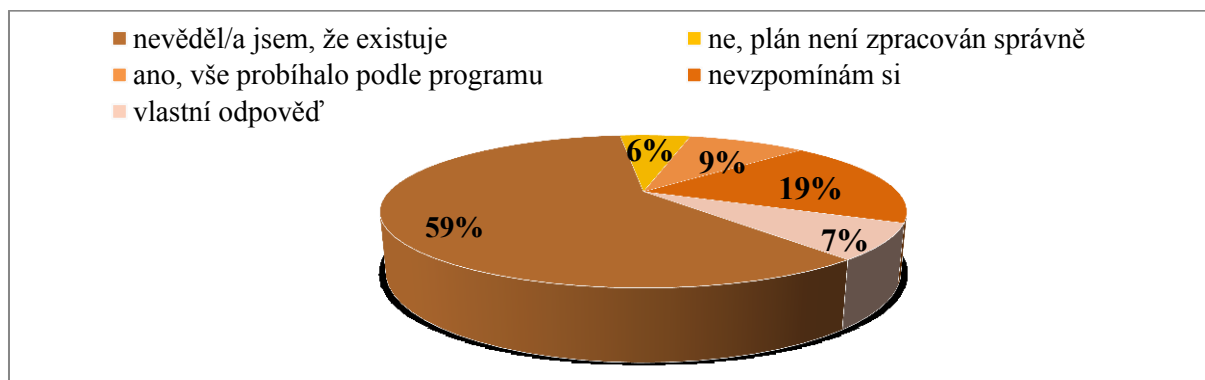
Prosím, napište své návrhy.

Cílem otázky bylo získat návrhy zaměstnanců ke zlepšení procesu výběru. K této otázce se vyjádřilo celkem 26 % (14) respondentů. Někteří poukázali na příliš dlouhou prodlevu mezi absolvováním výběrového řízení a informováním o výsledku. Dvě odpovědi se týkaly toho, že společnost není příliš známá a bylo by vhodné zaměřit se na rozšiřování povědomí o společnosti nejen na Ostravsku, ale v celé ČR, což by vedlo k většímu zájmu o nabízené pozice. Dále zazněly návrhy, ať se společnost zaměří na interní výběrová řízení více než na externí nábor, lepší komunikaci v oblasti sjednávání a plánování schůzek pohovoru. Jedním z návrhů také bylo připravit prezentaci se základními údaji (počet zaměstnanců, divize, typy výrobků apod.) nebo např. přesné vymezení náplně práce a seznámení s budoucími kolegy aj.

10. Otázka: Probíhala adaptace dle *Onboarding programu*?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci vůbec vědí o tom, že ve společnosti existuje adaptační program. Více než polovina (59%; 32) o tomto programu nevěděla, z nichž třetina je ve společnosti méně než rok. Pouze 9 % respondentů odpovědělo, že vše probíhalo podle tohoto programu. 6 % (3) uvedlo, že program není dostatečně dobře zpracován. Ve vlastních odpovědích (7 %; 4) zaznělo, že někteří vůbec nevěděli, koho se zeptat, nebo že nebyl program dodržován, anebo že program se měnil ze dne na den. Tímto se potvrdil předpoklad, že zaměstnanci asi ani netuší, že ve společnosti existuje adaptační program, dle kterého by se měli nadřízení, lokální IT podpora, HR Partner, Site Manager a zaměstnanci recepce řídit, i přesto, že je tento dokument veřejně dostupný na sdíleném disku. Zatím ve společnosti neexistují individuální adaptační plány, které by byly vytvářeny konkrétně pro danou pozici. Nicméně pro budoucí rychlejší průběh adaptace by bylo jistě vhodné plány vytvořit a zahrnout je do adaptačního programu. V Příloze 4 jsou uvedeny kontingenční tabulky pro jednotlivá identifikační kritéria.

Graf 5.12: Adaptace podle Onboarding programu

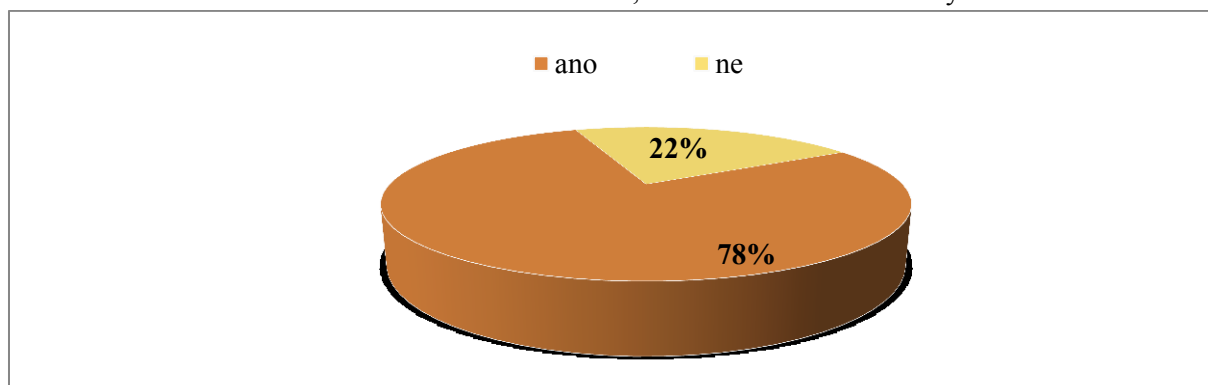


Zdroj: vlastní zpracování

11. Otázka: Věděl/a jste, na koho se můžete obrátit s případnými dotazy během adaptace?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci věděli, na koho se mohou obrátit v průběhu jejich adaptace. Většina (78 %; 42) odpověděla kladně. Zbýlých 22 % (12) nikoliv a jednalo se o zaměstnance zejména v WP/WSF a RAACO týmech. Podrobnější výsledky z třídění dat dle identifikačních kritérií jsou obsaženy v Příloze 4. Z tohoto vyplývá, že nový zaměstnanec má téměř vždy někoho, kdo mu poskytne pomocnou ruku během adaptace. Takto pozitivní výsledek vypovídá o tom, že ve společnosti je kladen důraz na profesionální a přátelský přístup v mezilidských vztazích.

Graf 5.13: Zaměstnanci věděli, na koho se obrátit s dotazy

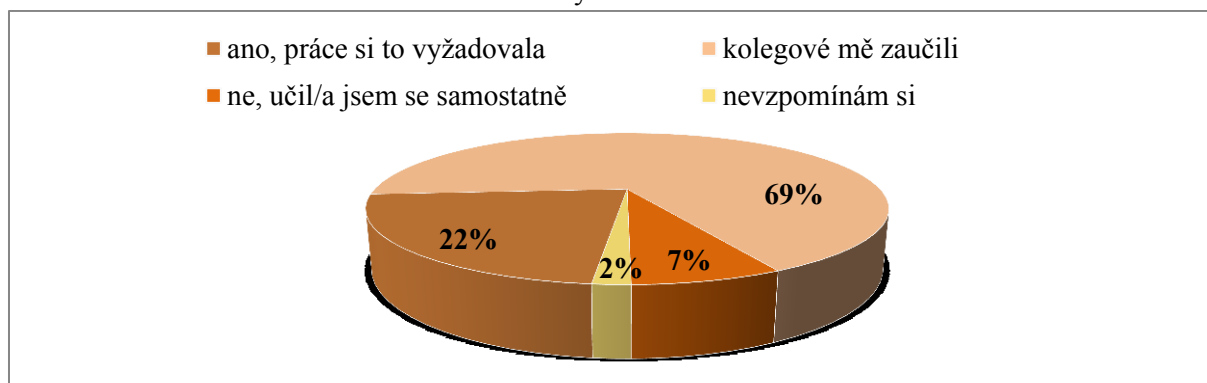


Zdroj: vlastní zpracování

12. Otázka: Byla Vám přidělena osoba, která se Vám věnovala v průběhu adaptace?

Tato otázka měla zjistit, zda byla zaměstnancům vždy přidělena osoba, která se jim věnovala. 22 % (12) z nich odpovědělo kladně. 69 % (37) respondentů odpovědělo, že byli zaučováni kolegy. 7 % (4) se učilo zcela samostatně a jde zejména o zaměstnance v týmu WP/WSF, kteří jsou ve společnosti déle než 1 rok. IT centrum v Ostravě je v podstatě složeno z několika týmů, které spolu různě spolupracují, výjimkou jsou zcela individuální pozice. Proto i výsledky, kdy téměř dvě třetiny zaměstnanců byly zaučeny některým ze svých kolegů, odpovídají skutečnosti. Kontingenční tabulky vztahující se k této otázce lze opět najít v Příloze 4.

Graf 5.14: Přidělení osoby k zaučení nového zaměstnance

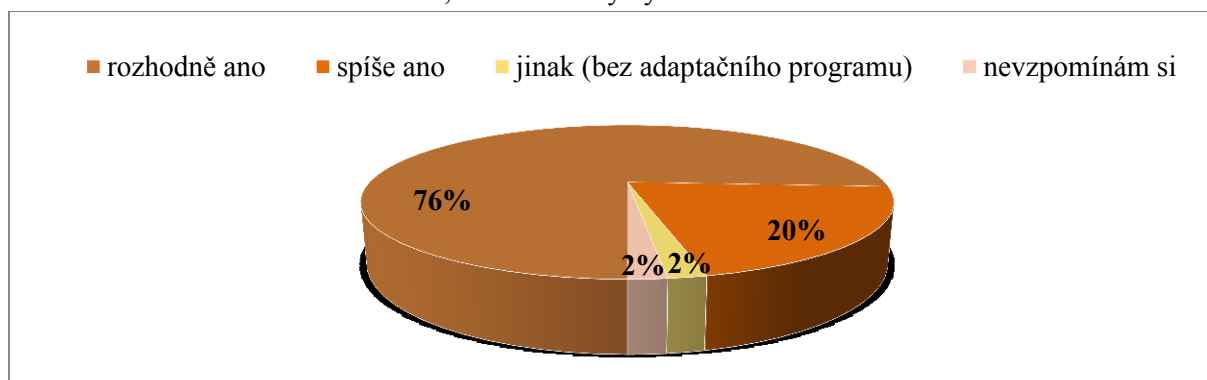


Zdroj: vlastní zpracování

13. Otázka: Vycházel Vám nadřízený během adaptační doby vstříc?

Tato otázka měla ověřit, zda se zaměstnancům vždy vycházelo vstříc ze strany přímého nadřízeného po dobu adaptace. 76 % (41) respondentů odpovědělo „rozhodně ano“ a 20 % (11) zvolilo možnost „spíše ano“. Jedna z odpovědí obsahovala poznámku, že adaptační program chyběl, ale nadřízený byl ochoten spolupracovat. Z těchto odpovědí vyplývá, že přímí nadřízení jsou svým zaměstnancům velkou oporou v průběhu adaptační doby. Podrobnější výsledky plynoucí z třídění dat dle identifikačních kritérií jsou obsaženy v Příloze 4.

Graf 5.15: Zhodnocení, zda nadřízený vycházel vstříc novému zaměstnanci

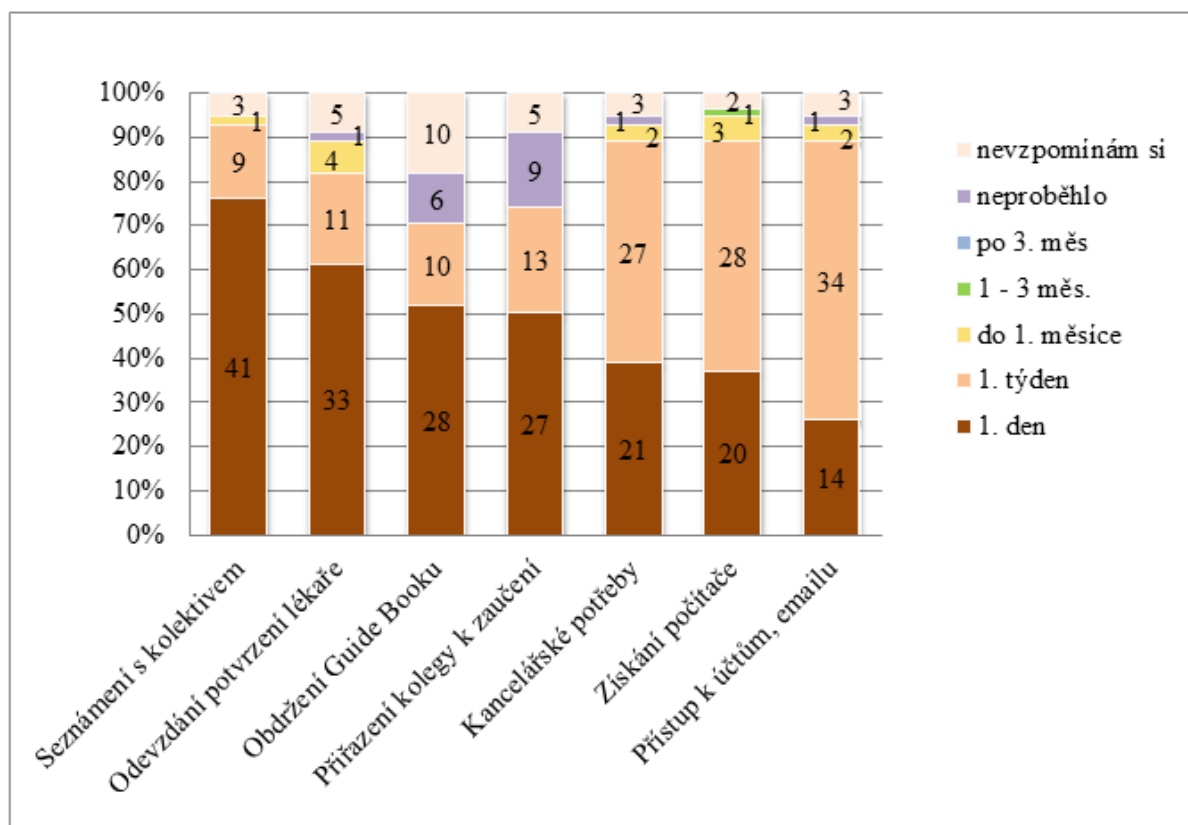


Zdroj: vlastní zpracování

14. Otázka: Prosím označte, kdy proběhly následující činnosti:

Tato otázka byla sestavena podle původního adaptačního programu a slouží tedy k ověření toho, do jaké míry byl tento program dodržován.

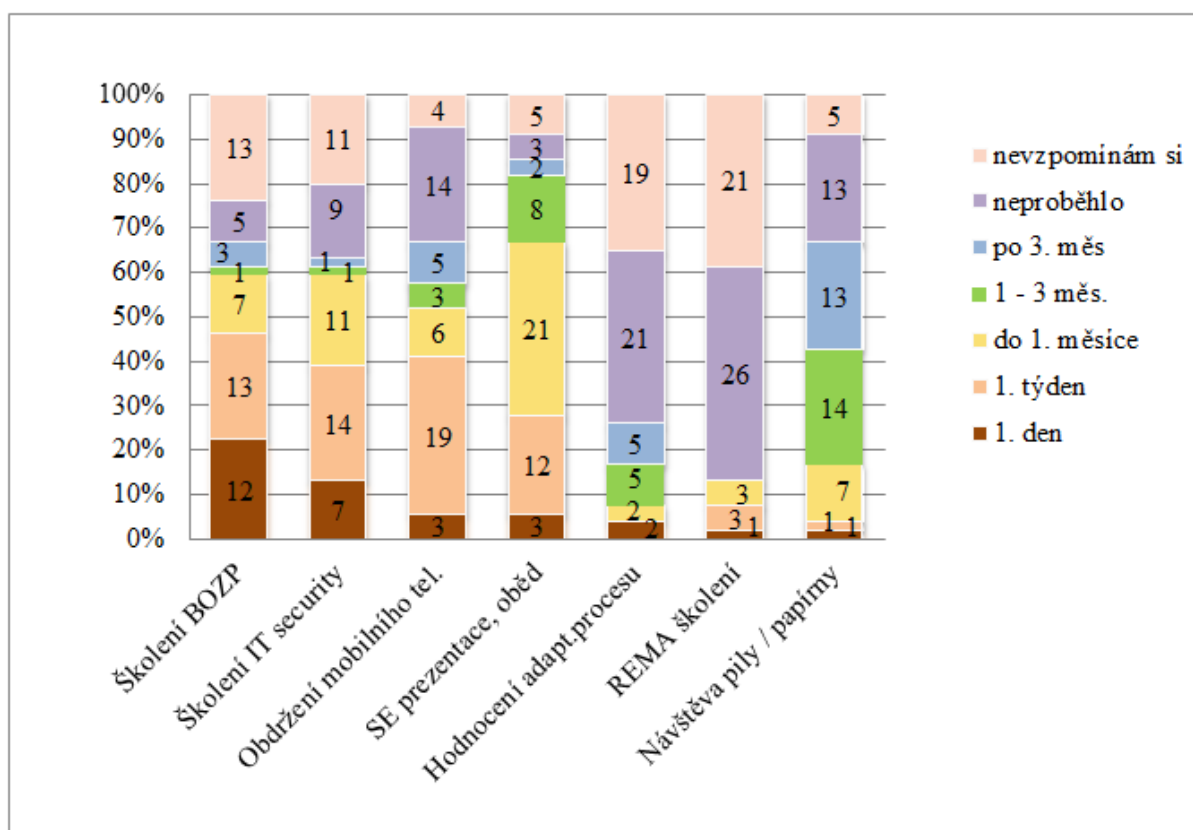
Graf 5.16: Činnosti během adaptace (1)



Zdroj: vlastní zpracování

První věc, kterou uchazeči určovali, bylo **seznámení s kolektivem**. Většina z nich (76 %; 41) se se spolupracovníky seznámila hned první den a 17 % (9) až během prvního týdne, jde především o zaměstnance z WP/WSF a jeden člověk pak uvedl možnost „do 1. měsíce“. **Potvrzení od lékaře** první den odevzdalo 61 % (33) zaměstnanců, dalších 20 % (11) během prvního týdne a jedna odpověď (2 %) dokonce byla „neproběhlo“. Dále respondenti často uváděli, že **předání Guide Booku** proběhlo první den (52 %; 28), 19 % (10) z nich uvedlo první týden a 11 % (6) pak tvrdí, že neproběhlo vůbec. Jde zejména o bývalé nebo současné studenty. Polovině zaměstnanců (50 %; 27) byl přiřazen kolega k zaučení ihned první den, 24 % (13) pak během prvního týdne a 17 % (9) zmiňuje, že **přiřazení kolegy** neproběhlo vůbec a jde o členy týmu WP/WSF a RAACO. Ti, kteří uvedli, že jim nebyl přiřazen kolega k zaučení, většinou pracují v týmu, proto výsledky u této otázky jsou poněkud překvapující. **Kancelářské potřeby** zaměstnanci obdrželi během 1. týdne (50 %; 27), jeden člen týmu RAACO však uvedl možnost „neproběhlo“. **Získání počítače** první den proběhlo pouze u 37 % (20) zaměstnanců, většina svůj počítač obdržela během prvního týdne (52 %; 28). 6 % (3) zaměstnanců dokonce tvrdí, že získali počítač do jednoho měsíce, všichni z týmu WP/WSF. Problém je také s **přístupy k účtům**, emailu v týmu WP/WSF, dva zaměstnanci dokonce přístupy získali až po měsíci.

Graf 5.17: Činnosti probíhající během adaptace (2)



Zdroj: vlastní zpracování

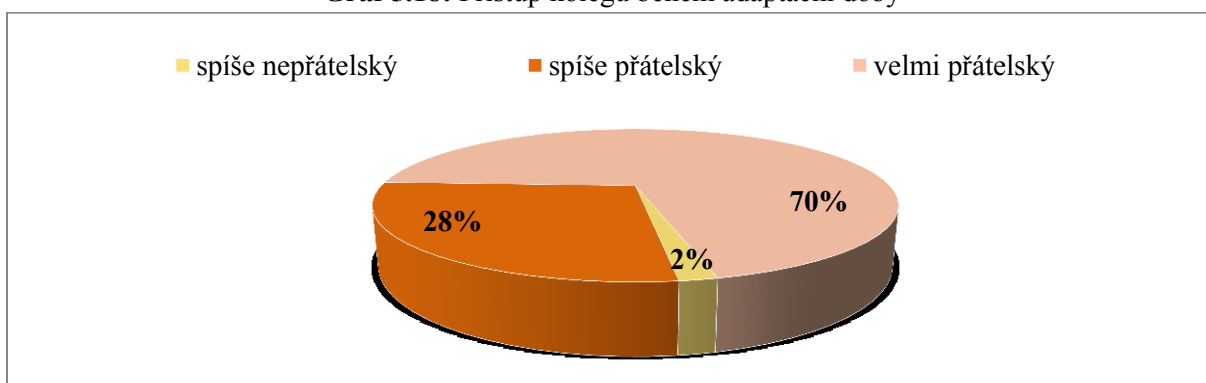
V Grafu 5.17 jde vidět, že například úvodní **školení BOZP** první den absolvovalo pouhých 22 % zaměstnanců (12), první týden 24 % (13). Školení neproběhlo u 9 % (5) zaměstnanců. Dále by měl každý zaměstnanec absolvovat **školení bezpečnosti počítačů**. První den trénink absolvovalo pouhých 6 % (7) nováčků, první týden pak 35 % (14). Překvapivým zjištěním bylo, že školení neabsolvovalo 17 % (9) zaměstnanců, z toho většina nastoupila před méně než rokem. Nejvíce jde o studenty týmu RAACO a WP/WSF. 9 % (5) respondentů školení absolvovalo po více než 3 měsících. Tato skutečnost vypovídá o špatné organizaci a spolupráci s lokální podporou IT zaměstnanců. Z Grafu 5.17 lze vidět, že nejvíce zaměstnanci získávají **mobil** během prvního týdne (35 %; 19). Pouze 6 % (3) zaměstnanců obdrželo mobil první den a 6 % (3) až v rozmezí 1. a 3. měsíce. Mobil nezískávají studenti, a proto 26 % respondentů uvádí možnost „neproběhlo“. Mezi těmito jsou však 3 respondenti z řad bývalých studentů, což je překvapivé, jelikož jako stálí zaměstnanci by již měli mít tento benefit ze strany společnosti zajištěn. **Prezentace základních informací o společnosti** probíhá nejčastěji do jednoho měsíce. U 9 % (5) zaměstnanců prezentace neproběhla vůbec nebo proběhla až po třech měsících. Ti, kteří cestují, by si také měli projít **školením REMY**. U téměř poloviny (48 %; 26) zaměstnanců toto školení vůbec neproběhlo. Mezi nimi je 42 % (11) studentů, kteří příliš příležitost cestovat zatím nemají. **Hodnocení procesu adaptace** pak neproběhlo u 39 % (21) zaměstnanců. Pílu ve Ždírci

nad Doubravou či papírnu v Polsku zatím ještě nenavštívilo 24 % (13) respondentů. Navštívit pilu, podle současného *Onboarding programu*, by měl každý zaměstnanec zhruba do jednoho roku, aby mohl nahlédnout do praktického prostředí dřevařského průmyslu.

15. Otázka: Jak hodnotíte přístup Vašich kolegů během adaptační doby?

Cílem této otázky bylo zjistit přístup spolupracovníků při nástupu nového zaměstnance. 70 % (38) zaměstnanců hodnotí přístup jako velmi přátelský, 28 % (15) pak jako spíše přátelský a pouze jeden zaměstnanec (2 %) označil přístup svých kolegů za nepřátelský. Detailní analýza výsledků je zpracována v Příloze 4 dle všech identifikačních kritérií.

Graf 5.18: Přístup kolegů během adaptační doby

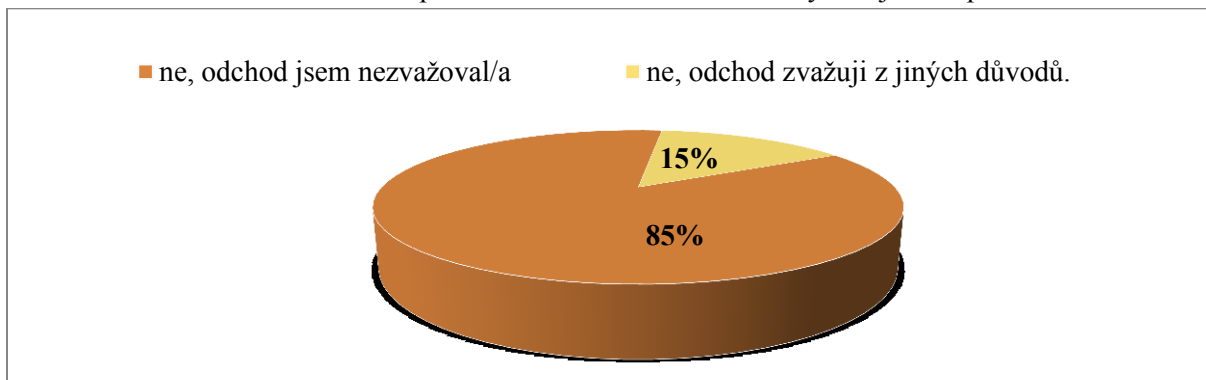


Zdroj: vlastní zpracování

16. Otázka: Uvažoval/a jste o změně pracovního místa v důsledku nevyhovujícímu adaptačnímu procesu?

Smyslem otázky bylo ověřit, zda zaměstnanci nepociťují touhu opustit společnost jako důsledek nevyhovujícího adaptačního procesu. Toto však nebylo nikým potvrzeno. 15 % zaměstnanců (8) však zvažuje odchod z jiných důvodů, většina z nich je ve společnosti déle než rok a jde o zaměstnance týmu EASD, jak vyplývá z výsledků třídění dat druhého stupně v Příloze 4.

Graf 5.19: Změna pracovního místa v důsledku nevyhovující adaptace

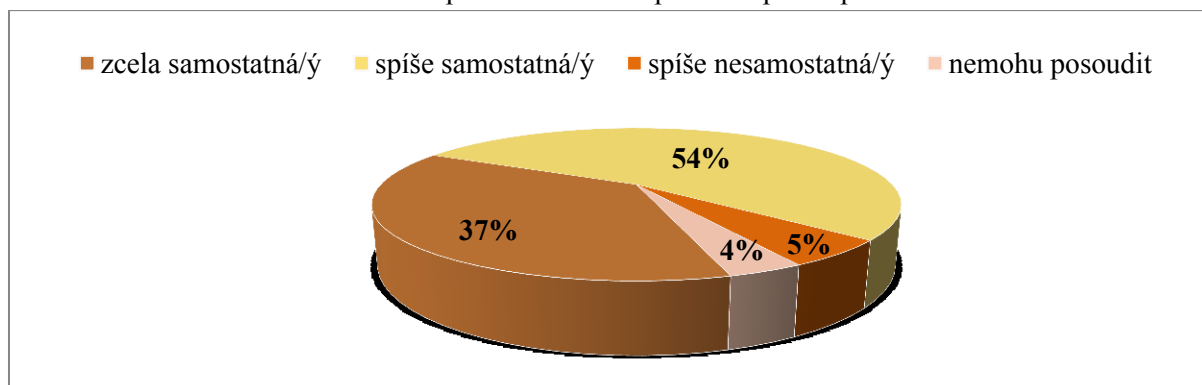


Zdroj: vlastní zpracování

17. Otázka: Zhodnoťte vaši schopnost samostatně pracovat po adaptační době.

Touto otázkou lze zjistit, zda adaptační proces byl úspěšný a zaměstnanec je tedy plně schopen samostatně vykonávat úkoly. Polovina (54 %; 29) zaměstnanců se hodnotí jako spíše samostatní, 37 % (20) jako zcela samostatní. Pouze 5 % (3) se hodnotí jako spíše nesamostatní a jde o zaměstnance, kteří jsou ve společnosti déle než rok. 2 zaměstnanci jsou z týmu EASD a jeden z týmu WP/WSF. Výsledky třídění dat druhého stupně jsou detailně uvedeny v Příloze 4.

Graf 5.20: Schopnost samostatně pracovat po adaptační době

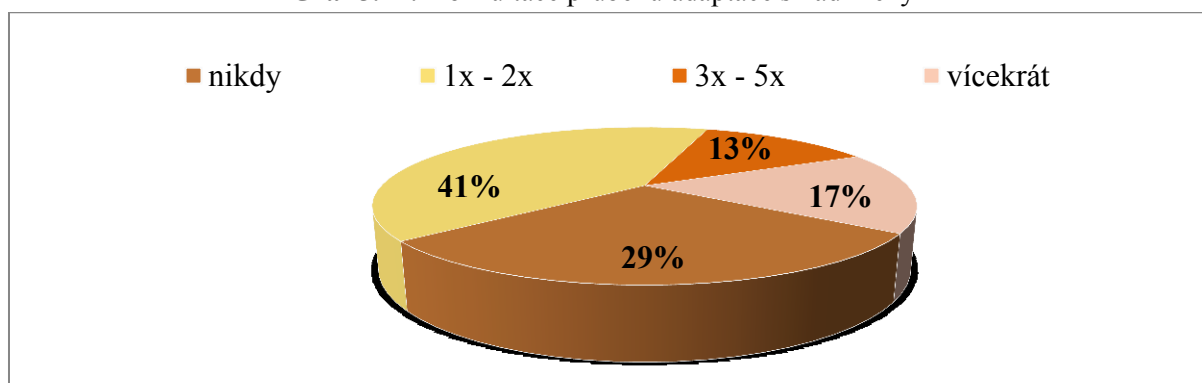


Zdroj: vlastní zpracování

18. Otázka: Jak často jste konzultoval/a průběh adaptace s Vaším přímým nadřízeným?

Cílem otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci konzultovali svou adaptaci s přímým nadřízeným. Skoro třetina (29 %; 16) však průběh adaptace nekonzultovala nikdy. Nejvíce zaměstnanci odpovídali, že konzultace probíhali 1x – 2x (41 %; 22) po dobu adaptace, která odpovídá délce zkušební doby. Kontingenční tabulky pro jednotlivá identifikační kritéria jsou zpracovány v Příloze 4.

Graf 5.21: Konzultace průběhu adaptace s nadřízeným

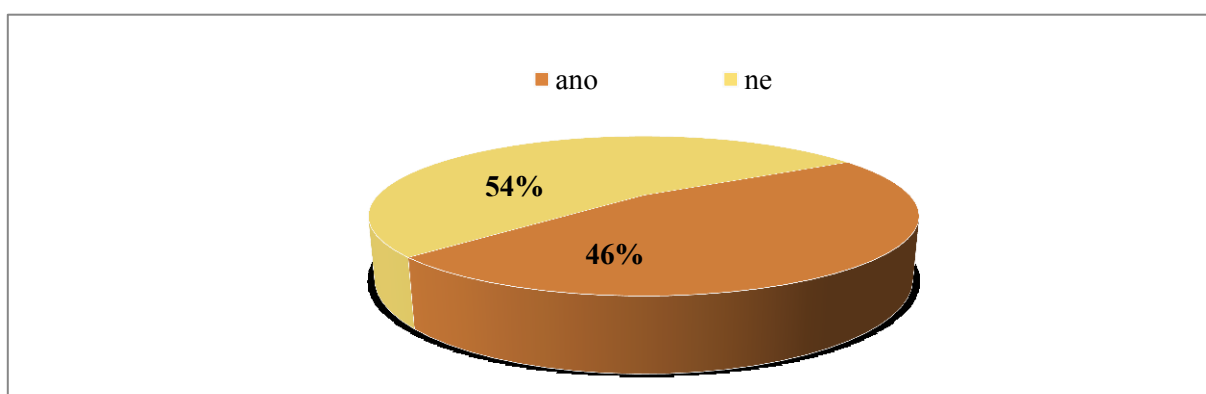


Zdroj: vlastní zpracování

19. Otázka: Proběhlo závěrečné zhodnocení procesu adaptace ze strany Vašeho nadřízeného?

Smyslem otázky bylo ověřit, zda došlo k celkovému závěrečnému zhodnocení procesu adaptace ze strany nadřízeného. 54 % (29) zaměstnanců tuto zpětnou vazbu bohužel vůbec nezískalo. Z těch, u kterých neproběhlo závěrečné hodnocení procesu adaptace, je 41 % (12) respondentů, u kterých neprobíhalo ani průběžné zhodnocení procesu. Zhodnocení se netýkalo převážně zaměstnanců v týmu WP/WSF. V Příloze 4 lze opět najít podrobnější výsledky z třídění dat druhého stupně.

Graf 5.22: Závěrečné hodnocení adaptace ze strany nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování

20. Otázka: Jaké zlepšení byste v oblasti adaptace zaměstnanců navrhoval/a? Popřípadě uveďte, s čím jste nebyli spokojeni v průběhu Vaší adaptace.

Podstatou této otázky bylo získat nějaké návrhy, které pak vedení může využít k tomu, aby zlepšilo stávající proces adaptace zaměstnanců. Na tuto otázku odpovědělo 29 % (16) respondentů. Zajímavé návrhy, které zazněly ze strany zaměstnanců, byly např.: ucelení systému; vědět, kde najít kontakty; znovuzavedení *tour de office*; aktualizace *Onboarding programu*; větší důraz na provedení všech školení, zejména IT bezpečnost; detailněji propracovaný adaptační program; včasné zajištění počítače, emailu, *Guide Booku* ihned první den při nástupu; aktivnější spolupráce mezi personalistkou, zaměstnanci IT a asistentkou; zaměstnání osoby, která dohlíží na hladký průběh adaptace zaměstnanců, důkladné naplánování a kontrola průběhu adaptace; časový harmonogram s požadovanými kompetencemi; příjem zaměstnanců, kteří charakterově vyhovují kultuře týmu; lidé na service desku by měli být přátelští a otevření aj.

5.5 Shrnutí dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření ukazují na některé nedostatky systémů výběru a adaptace zaměstnanců v současné době ve společnosti. Výsledky šetření nyní mohou výrazně přispět k doporučením a návrhům společnosti ke zlepšení.

Otázky 1 – 9 byly zaměřeny na proces získávání a výběr zaměstnanců. Cílem této první části dotazníku bylo zjistit názor respondentů na současný systém výběru zaměstnanců. Zaměstnanci velmi kladně hodnotili náročnost testů znalostí a dovedností, jež někteří absolvovali, pro většinu totiž nebyly testy příliš náročné. Dále respondenti hodnotili průběh výběrového rozhovoru. Pro 82 % (44) nebyl pohovor náročný, pro 13 % (7) byl pohovor stresující, většina také byla spokojena s pokládanými otázkami. Přístup komise byl pro většinu velmi profesionální. Nejčastěji se výběrového rozhovoru účastní HR Partner a Team leader daného týmu (76 % všech rozhovorů, tj. 41). O výsledcích personalista informuje nejčastěji do jednoho týdne (48 %; 28), nicméně 44 % (24) respondentů se o výsledku dovědělo až za více než týden.

Otázky 10 – 20 se týkaly adaptace zaměstnanců. Cílem druhé poloviny otázek bylo zjistit, jakým způsobem zaměstnanci prošli adaptačním procesem. Z odpovědí vyplynulo, že 59 % (32) respondentů neví o tom, že je ve společnosti adaptační program a 6 % (3) pak tvrdí, že není zpracován správně. Zaměstnanci velmi pozitivně hodnotili například přístup nadřízeného a kolegů, kteří byli ochotni nováčka zaučit, popř. poradit pokud měl pochybnosti. 69 % zaměstnanců bylo vždy přiřazeno k některému z kolegů na zaučení. Nikdo neodpověděl, že by snad zvažoval odchod z důvodu nevyhovujícího adaptačního procesu. Konzultace v průběhu adaptace má se svým nadřízeným většina respondentů. Pouze 37 % (20) se hodnotí jako zcela samostatní po adaptační době. Závěrečné zhodnocení procesu adaptace má zhruba jen polovina zaměstnanců.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že výběr zaměstnanců jako takový ve společnosti funguje na velmi dobré úrovni. Co se ale potom týče adaptace, ta už tak dobře podchycena není a bylo by dobré se na zlepšení jejího průběhu zaměřit.

6 Návrhy a doporučení

Z dotazníkového šetření vyplývá, že procesy výběru a adaptace zaměstnanců jsou na dobré úrovni a výrazné změny tedy nebudou třeba. Následující návrhy a doporučení se budou týkat především dílčích procesů v oblastech, kde byly zjištěny jisté mezery. Zavedením alespoň některých z návrhů společnost ještě zvýší úroveň a kvalitu těchto procesů.

6.1 Doporučení týkající se procesu získávání a výběru zaměstnanců

Následující návrhy se budou týkat zejména procesu získávání a výběru. Hlavními návrhy jsou: zlepšit povědomí o společnosti v Ostravě a okolí, zaměřit se na získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů a vytvoření pozice dalšího personalisty.

Zvýšit povědomí o společnosti zejména v Moravskoslezském kraji

V současné době se společnost zaměřuje na lákání studentů skrze **veletrh práce** (Kariéra Plus). Výsledky průzkumu dokazují, že tento způsob získávání nových zaměstnanců z řad studentů je velmi dobrý, proto by bylo vhodné v této činnosti pokračovat. Mnoho studentů je totiž vyškoleny na míru pozici, kterou v budoucnu mohou zastávat a často ve společnosti zůstanou. Někdy však bývá problém najít dostatek kandidátů na vypsání pozice. Společnost SDCC v Ostravě a blízkém okolí příliš mnoho lidí nezná, a proto by bylo vhodné zajistit lepší komunikaci společnosti na venek. Mohla by investovat do prospektů, které následně bude nabízet na půdě univerzit. Z šetření vyplývá, že společnost, ačkoliv má své internetové stránky, Facebook i LinkedIn, nevyužívá tyto zdroje dostatečně. Bylo by tedy vhodné zapracovat na celkové prezentaci a komunikaci společnosti s okolím, aby se zviditelnila a mohla nalákat více uchazečů.

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Samozřejmostí je, že o volném pracovním místě se nejdříve dovědí zaměstnanci společnosti a až poté se hledají kandidáti mimo společnost. Pozorováním však bylo zjištěno, že mnohdy zbytečně využívá nákladné spolupráce personálních agentur pro nábor zaměstnanců, aniž by zvažila, zda ve společnosti někdo nemá zájem o danou pozici. Zbytečně investuje prostředky na zprostředkování zaměstnance personální agenturou, na školení k zaučení nováčka atd. Už z tohoto důvodu by se ve společnosti mělo zvážit zavedení tzv. **následnictví**, kdy se bude sledovat talent zaměstnance a v případě uvolnění pozice, která by odpovídala potřebám daného jedince i organizace, by se mohl oslovit právě někdo takový. S těmito talenty by zaměstnanci oddělení lidských zdrojů měli komunikovat.

Personalisté by měli zajistit pravidelné schůzky se zaměstnanci a vytvořit individuální plány kariérního rozvoje a společně pak vytvářet plány následnictví. Takovým přístupem by mohlo být zajištěno, že se zaměstnanci budou cítit lépe a budou více motivováni k výkonu práce.

Pozice personalisty

V současné době je ve společnosti pouze jedna osoba pracující v oblasti lidských zdrojů. Manažeři by měli zvážit, zda by nebylo výhodnější zaměstnat ještě dalšího člověka, který by komunikoval s vedoucími zaměstnanci v případě aktualizací např. popisu pracovního místa a dokumentů, kde je vedena aktuální evidence kandidátů, mohl by mít na starost předvýběr uchazečů. Především by se nový zaměstnanec mohl starat právě o proces adaptace, sestavoval by individuální adaptační plány, popř. plány následnictví, zajistil by základní školení, které by se týkalo bezpečnosti zdraví a ochrany při práci, dále by mohl zajistit školení ohledně *Code of Conduct* a asistovat při příchodu nového zaměstnance na pracoviště, čímž by usnadnil práci asistentce. Z prostudovaných zdrojů bylo zjištěno, že by personální činnosti měly být v rukou proškolených zaměstnanců v oblasti lidských zdrojů. Proto lze usoudit, že asistentka na recepci by neměla mít zodpovědnost za orientaci zaměstnanců, jako je tomu v současnosti. Investice společnosti do nově a správně proškoleného personalisty se jistě společnosti může brzy vrátit. Mělo by dojít k vyšší motivovanosti zaměstnanců, ke snížení míry odchodů, ke snížení nákladů na výběrové řízení a k růstu celkové úrovně společnosti. Nový personalista by mohl být přijat nejprve na částečný úvazek a dle potřeby jej v budoucnu zaměstnat na plný úvazek. Další pracovní povinnosti nového personalisty jsou uvedeny v Příloze 6.

Způsob hledání nového personalisty může být zajištěn ve spolupráci s personálními agenturami, se kterými doposud byly velmi dobré zkušenosti. Výběr by probíhal stejným způsobem, jak v současnosti probíhají jiné výběrové řízení za účasti personalistky, Site Managera a popř. také Service Managera. Požadavky na nového personalistu by byly následující: vysokoškolské vzdělání (společenskovední / ekonomické), odborné znalosti v oblasti řízení lidských zdrojů, znalosti z obecně platných pracovně-právních předpisů a z oblasti zaměstnanosti a příslušné oborové legislativy, výborná znalost anglického jazyka atd. Obecně by to měl být člověk systematický s organizačními schopnostmi, pečlivý, spolehlivý a zodpovědný, měl by mít velmi dobré komunikační schopnosti, měl by umět pracovat s lidmi, informacemi a daty, umět řešit problémy. Měl by mít velmi dobré znalosti v programech MS Office a SAP R/3.

Školení Team leaderů, případně jiných účastníků výběrového řízení

Vzhledem k tomu, že výběrového řízení se neúčastní pouze HR Partner, ale také spousta dalších jako např. Site Manager, Service Manager, Team leadeři týmů, Developpeři a jiní manažeři, bylo by přínosné ty, kteří se žádného školení týkající se náboru zaměstnanců nezúčastnili, proškolit. Školení by mohla uskutečnit personalistka společnosti, ať už z důvodu, že interní školení je levnější, tak také z důvodu, že mohou být vysvětleny a školeny jen ty oblasti, které jsou ve společnosti využívány. Školení by mohlo být rozděleno do dvou dnů.

Školení, týkající se **výběru zaměstnanců**, by mohlo mít následující strukturu:

Cíl: zlepšení přípravy a vedení výběrového rozhovoru

- 1. den:** vysvětlení důležitosti personálních procesů pro společnost, jednotlivé kroky výběrového procesu, příprava na výběrové řízení – vysvětlení analýzy pracovního místa, utváření profilu kandidáta, analýza životopisů; identifikace kompetencí kandidáta před a během výběrového rozhovoru – komunikační dovednosti, motivace, práce v týmu.
- 2. den:** rozpoznání osobnostních typů u kandidátů, pravidla vedení výběrového rozhovoru, organizace průběhu výběrového řízení, pravidla naslouchání a nejčastější chyby při hodnocení uchazečů, videotrénink a modelové situace.

Použité metody: prezentace školitele, skupinová práce, modelové situace a videotrénink.

6.2 Doporučení týkající se průběhu adaptace

Následující návrhy se budou týkat adaptačního procesu nového zaměstnance. Půjde zejména o aktualizaci adaptačního programu, celkové zlepšení procesu adaptace a návrh metodického pokynu doporučení aktivní spolupráce mezi asistentkou, personalistkou a lokálními IT zaměstnanci, vytvoření adaptačního balíčku, sledování spokojenosti zaměstnanců a monitorování míry odchodů zaměstnanců.

Aktualizace adaptačního programu a zajištění jeho dodržování

Jistá podoba adaptačního programu (*Onboarding program*) ve společnosti sice zpracována byla, avšak nedá se říci, že by kroky programu byly výrazně dodržovány. V Příloze 5 byl aktualizován adaptační program, který obsahuje více důležitých činností a kroků během prvního dne, týdne a měsíce - např. nově také činnosti před nástupem nového zaměstnance do společnosti nebo hodnocení celého procesu přímým nadřízeným či personalistou (popř. Site Managerem). V programu je uveden den (týden / měsíc), ve kterém by jednotlivé kroky měly probíhat, dále osoby zodpovědné za danou činnost

a status (zda je již krok splněn, či nikoliv). Vzhledem k tomu, že jde o návrh ušitý na míru potřebám společnosti, tak kromě návrhu v Příloze 5, byla společnosti poskytnuta verze také v anglickém jazyce. Kroky programu jsou zpracovány pro situaci, kdy by společnost najala dalšího personalistu, který by měl vyloženě na starost činnosti adaptace a jehož potenciální náplň práce je uvedena v předešlém návrhu. V současné době totiž tyto činnosti vesměs vykonávala asistentka. Na plnění programu by měli dohlížet personalisté a team leader.

Zlepšení průběhu adaptace

Z výsledku průzkumu bylo zjištěno, že systém adaptace není ve společnosti ucelen a bylo by vhodné stanovit adaptaci určitá pravidla. Pro tento účel byl zpracován návrh (viz Příloha 6), který obsahuje metodický pokyn k adaptaci zaměstnanců. Pokyn je sestaven na míru potřebám společnosti a je pouze otázka, zda bude tento návrh zařazen mezi její know-how. V metodickém pokynu je uveden účel adaptačního plánu, popsány jednotlivé procesy a zodpovědnosti, hodnocení adaptace nově přijatého zaměstnance, povinnosti patrona a obsah adaptačního programu. Podle tohoto dokumentu se pak mohou řídit personalisté, vedoucí zaměstnanci nebo Site Manager. V metodickém pokynu je uvedena informace, že člověk, který byl pověřen rolí patrona, získá příslušné finanční ohodnocení. Toto je dalším návrhem pro vedení – zvážit, zda by takový člověk neměl být ohodnocen za roli patrona. Z těchto dvou dokumentů (adaptační program a metodický pokyn) by mohl vycházet nový personalista při vytváření individuálních adaptačních plánů pro zaměstnance, které ve společnosti nejsou zpracovávány.

Aktivní spolupráce mezi asistentkou, personalistkou a zaměstnanci podpory IT

Dalším návrhem pro společnost je zlepšit komunikaci mezi asistentkou, personalistkou a lokální podporou IT. Často je možné vidět, že nově příchozí zaměstnanec velmi dlouho čeká na svůj počítač a následně například na funkční emailovou adresu. V poslední době se už také upustilo od provádění nováčků celou společností tzv. *tour de office*. Díky tomuto kolečku se mohli noví zaměstnanci seznámit se všemi zaměstnanci a projít si jednotlivá poschodí. Argumentem bývá však to, že si stejně zaměstnanec po takovém kolečku nikoho nezapamatuje. Toto však nelze brát jako důvod k tomu zrušit tento krok adaptace. Pro zaměstnance to v daný okamžik možná přínosné nebude, ale naopak kolegové nováčka poznají a nejsou pak překvapeni, když ho další dny potkají v práci. Dále by bylo vhodné, aby personalistka vždy předem upozornila jak asistentku na recepci, tak lokální IT

zaměstnance o tom, co vše je nutné před jeho příchodem nachystat. Lepší komunikací dojde ke zrychlení průběhu adaptace.

Adaptační balíček pro zaměstnance

Problémem ve společnosti je komunikace. Nově příchozí zaměstnanec často bádá, na koho se obrátit, v případě, že se řeší všeobecné věci. Noví zaměstnanci většinou doposud dostali pouze *Guide Book* a výjimečně kolektivní smlouvu (*Local Rules*). Návrhem tedy je vytvoření balíčku, který bude obsahovat následující dokumenty: *Local Rules*; *Guide Book*; Pracovní řád; *Code of Conduct*; BOZP; Informace s důležitými kontakty; Základní informace o společnosti a důležité kontakty.

Nově vytvořen by měl být dokument se základními informacemi o společnosti (historie, počet zaměstnanců, struktura, výrobky, aj.), aby noví zaměstnanci lépe pochopili mezinárodní kulturu společnosti a mimo jiné taktéž dokument obsahující seznam důležitých kontaktů pro zaměstnance. Samozřejmě je vždy možné se na jakýkoliv kontakt zeptat asistentky, ale vypracovaný dokument, s důležitými kontakty a adresami, by jistě nebyl od věci. Proto by bylo přínosné, kdyby pověřená osoba (nový personalista, stážista pro komunikaci apod.) vypracovala dokument s důležitými informacemi a kontakty těch, kteří budou nápomocní v případě nejasností ohledně docházkového systému, benefitů, technických poruch apod. Adaptační balíček by měl být k dispozici novému zaměstnanci v den nástupu.

Zjistit spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím a sledovat míru odchodů

Zaměstnanci velice kladně hodnotili nabídku práce z hlediska náplně práce, prostředí mezinárodní společnosti a pracovních i mzdových podmínek. Avšak v posledních letech se společnost potýká se zvýšenou mírou odchodů. Návrhem tedy je udělat průzkum spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím a sledovat míru odchodů zaměstnanců. Míru odchodů zaměstnanců společnost doposud nesledovala, avšak v nedávné době proběhla krátká analýza odchodů a příchodů zaměstnanců. Díky takové analýze je možné zjistit, do jaké míry jsou uchazeči motivovaní a jestli nezvažují svůj odchod. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že překvapivých 15 % zaměstnanců zvažuje odchod, který však nevyplývá z nevyhovujícího adaptačního procesu. V tuto chvíli by bylo přínosné se zaměřit na motivaci a loajalitu zaměstnanců, aby společnost zbytečně nepřicházela o finanční prostředky, svou prestiž a především kvalifikovanou pracovní sílu.

7 Závěr

Výběru a důsledné adaptaci nových zaměstnanců by v organizacích měli věnovat dostatečnou pozornost, aby se stali konkurenceschopnými a disponovali vysoce kvalifikovanými zaměstnanci. Tato diplomová práce se týkala redefinice systémů výběru a adaptace zaměstnanců.

Cílem této diplomové práce bylo na základě analýzy systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti Stora Enso SDCC Ostrava zjistit jejich možné nedostatky a předložit vhodné návrhy, které povedou ke zlepšení současného stavu.

V první teoreticko-metodické části práce byly charakterizovány základní pojmy, které se vyskytují v oblasti lidských zdrojů a jeho řízení. Pozornost byla věnována popisu systémů výběru a adaptace nových zaměstnanců v pracovním prostředí na základě prostudované literatury.

Aplikačně-ověřovací část byla soustředěna na popis a analýzu systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Byl proveden výzkum, který se opíral o metody polostrukturovaného rozhovoru, dotazníkového šetření a vlastního pozorování. Tato část byla rozdělena do několika kapitol.

Ve čtvrté kapitole byla nejprve uvedena krátká charakteristika společnosti. V páté kapitole byly objasněny stávající systémy výběru a adaptace ve vybrané organizaci, které vycházely z rozhovorů s personalistkou a poskytnutých interních materiálů. V této kapitole bylo rovněž provedeno dotazníkové šetření, jehož výsledky byly přehledně zpracovány do grafů a tabulek a důležité skutečnosti byly popsány s patřičným komentářem. Celkově lze zhodnotit současnou úroveň systémů výběru a adaptace kladně.

V šesté kapitole byly prezentovány návrhy a doporučení zpracované autorkou práce, které se opíraly o provedenou analýzu, jež odhalila nedostatky stávajících systémů výběru a adaptace ve vybrané organizaci. Z těch nejdůležitějších je vhodné zopakovat např. detailnější zpracování adaptačního programu, metodický pokyn průběhu adaptace, zvážení pozice personalisty, školení účastníků výběrového řízení. Návrhy byly zpracovány na míru potřebám organizace a velká část z nich již byla pozitivně hodnocena ze strany personalisty a mohou tak být opravdovým přínosem.

Seznam použité literatury

Odborné publikace

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ASWATHAPPA, K. *Human Resource Management: Text and Cases*. 5th ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2008. ISBN 978-0-07-066020-5.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

JACKSON, Susan E., Randall S. SCHULER a Steve WERNER. *Managing Human Resources*. 11th ed. Mason, OH: South-Western, 2009. ISBN 978-1-111-58022-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON. *Human Resource Management*. 12th ed. Mason, OH: South-Western, 2008. ISBN 978-0-324-54275-2.

MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 2. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4719-726.

ROBINSON, Izabela. *Human Resource Management in Organisations: The Theory and Practice of High Performance*. London: Chartered Inst. of Personnel and Development, 2006. ISBN 18-439-8066-5.

ŘEZNÍČEK, Petr; URBAN Jan a Margerita VYSOKAJOVÁ. *PERSONALISTIKA 2009 - 2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.

STEWART, L. Greg a Kenneth G. BROWN. *Human Resource Management*. 2nd ed. Chichester: Wiley, 2011. ISBN 978-04-705-3049-8.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

Internetové a ostatní zdroje

The largest Stora Enso IT centre. [online]. 2015. [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://extra.storaenso.com/ostrava/>

Interní stránky společnosti

Interní materiály společnosti Stora Enso

Seznam zkratek

AC – Assessment Centre

AM – Access Management

BIS – Business Information Services

ERP – Enterprise Resource Planning

EAS – Enterprise Application Services

EASD – Enterprise Application Service Desk

FICO – Finance and Controlling

HR – Human Resources

IT – Information Technology

MM – Material Maintenance

MS – Microsoft

PM – Plant Maintenance

RAACO – Reporting and Analysis Applications and Controlling

SAP – Systems, Applications, Products in data processing

SD – Service Desk

SDCC – Software Development Competence Centre

SE – Stora Enso

TS – Technical Services

WP – Wood Products

WS – Wood Supply

WSF – Wood Supply Finland

Seznam grafů


Graf 4.1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2006-2014	36
Graf 5.1: Rozdělení podle divizí	47
Graf 5.2: Délka zaměstnání	47
Graf 5.3: Rozdělení zaměstnanců	48
Graf 5.4: Nejvyšší dosažené vzdělání	48
Graf 5.5: Nabídka zaměstnání	49
Graf 5.6: Čím zaujala pracovní nabídka zaměstnance	49
Graf 5.7: Metoda výběru a náročnost testů	50
Graf 5.8: Zhodnocení výběrového rozhovoru	51
Graf 5.9: Délka výběrového rozhovoru	52
Graf 5.10: Kdo se účastnil výběrového řízení	53
Graf 5.11: Informování o výsledku výběrového řízení	53
Graf 5.12: Adaptace podle Onboarding programu	54
Graf 5.13: Zaměstnanci věděli, na koho se obrátit s dotazy	55
Graf 5.14: Přidělení osoby k zaučení nového zaměstnance	56
Graf 5.15: Zhodnocení, zda nadřízený vycházel vstříc novému zaměstnanci	56
Graf 5.16: Činnosti během adaptace (1)	57
Graf 5.17: Činnosti probíhající během adaptace (2)	58
Graf 5.18: Přístup kolegů během adaptační doby	59
Graf 5.19: Změna pracovního místa v důsledku nevyhovující adaptace	59
Graf 5.20: Schopnost samostatně pracovat po adaptační době	60
Graf 5.21: Konzultace průběhu adaptace s nadřízeným	60
Graf 5.22: Závěrečné hodnocení adaptace ze strany nadřízeného	61

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25.04.2015



Bc. Kateřina Mašová

Seznam příloh

Příloha 1: Organizační struktura SDCC Ostrava a Business Information Services

Příloha 2: Dotazník

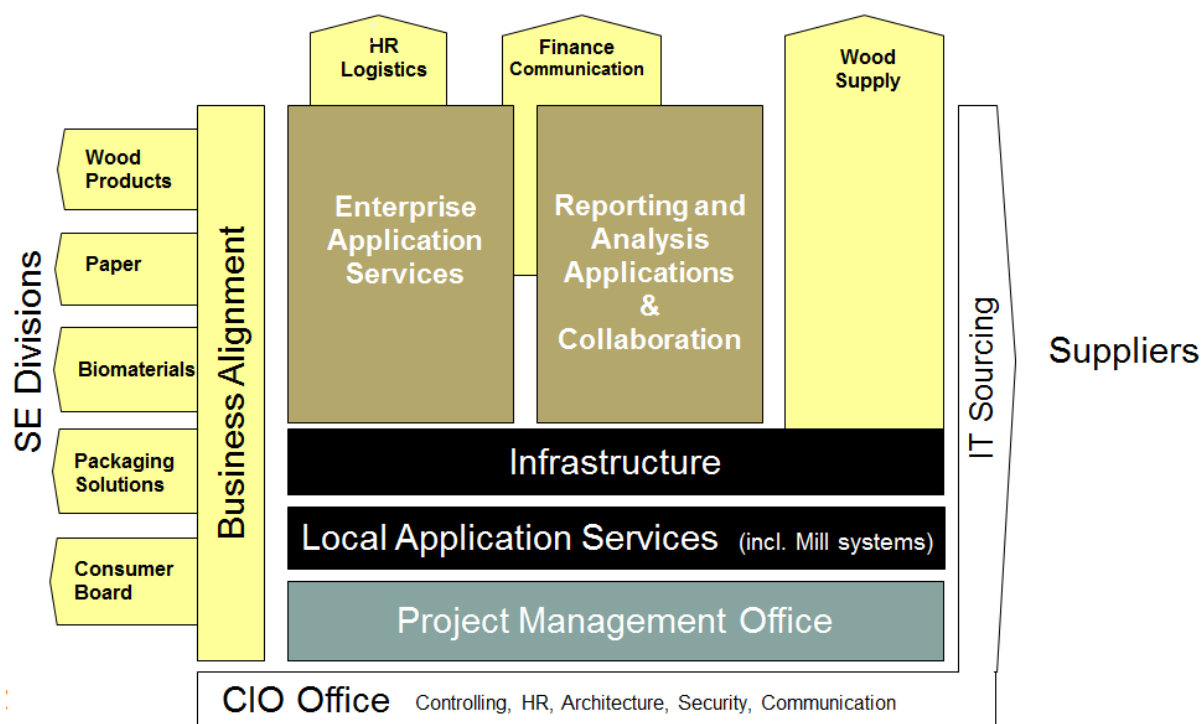
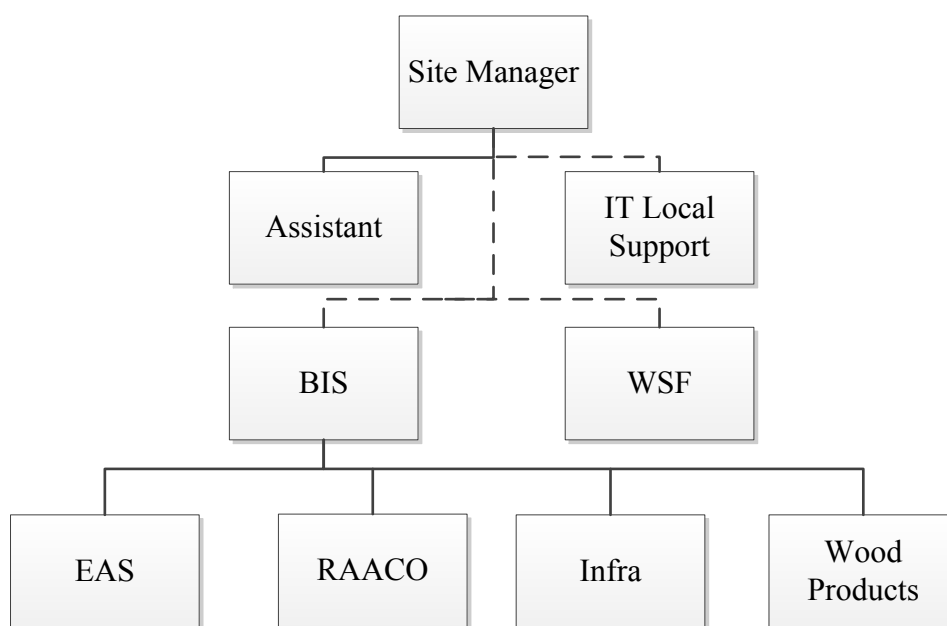
Příloha 3: Otázky z rozhovoru s HR

Příloha 4: Kontingenční tabulky k otázkám 6, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19

Příloha 5: Vlastní návrh adaptačního plánu

Příloha 6: Vlastní návrh metodického pokynu adaptace

Příloha 1: Organizační struktura SDCC Ostrava a Business Information Services



Příloha 2: Dotazník

DOTAZNÍK VÝBĚR A ADAPTACE – Stora Enso

Vážení respondenti,

jsem studentkou 2. ročníku magisterského studia na Ekonomické fakultě Vysoké školy Báňské v Ostravě a chtěla bych vás požádat o vyplnění dotazníku pro zpracování mé diplomové práce zaměřené na systémy výběru a adaptace zaměstnanců ve Stora Enso SDCC Ostrava. Vaše odpovědi a návrhy mohou významně pomoci ke zlepšení v této oblasti.

Dotazník je anonymní a Vaše odpovědi poslouží pouze pro potřeby diplomové práce. Děkuji Vám za Vaši ochotu a pomoc při vyplnění dotazníku.

Bc. Kateřina Mašová

1. Odkud jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?

Lze označit více odpovědí

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> pracovní portály (jobs.cz, práce.cz, ...) | <input type="checkbox"/> interně (intranet, hromadná pošta) |
| <input type="checkbox"/> Facebook | <input type="checkbox"/> veletrh práce (Kariéra Plus) |
| <input type="checkbox"/> personální agentury | <input type="checkbox"/> nevzpomínám si |
| <input type="checkbox"/> stránky společnosti Stora Enso | <input type="checkbox"/> jiné, uveďte..... |
| <input type="checkbox"/> zaměstnanci společnosti, jiní známí | |

2. Čím vás zaujala pracovní nabídka?

Lze označit více odpovědí

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> dobrá pověst | <input type="checkbox"/> zaměstnanecké výhody |
| <input type="checkbox"/> blízko od domova | <input type="checkbox"/> mzdové podmínky |
| <input type="checkbox"/> mladý kolektiv | <input type="checkbox"/> reference |
| <input type="checkbox"/> náplň práce | <input type="checkbox"/> prostředí nadnárodní společnosti |
| <input type="checkbox"/> pracovní podmínky | <input type="checkbox"/> jiné, uveďte..... |

3. Jakou metodu výběru jste absolvoval/a?

Lze označit více odpovědí

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> výběrový rozhovor | <input type="checkbox"/> jazykový test (rozhovory / jiné přezkoušení) |
| <input type="checkbox"/> testy schopností / znalostí / dovedností | <input type="checkbox"/> jiné, uveďte..... |
| <input type="checkbox"/> testy inteligence / osobnostní / psychologické | |

4. V případě, že jste absolvoval/a některý z testů schopností, dovedností či znalostí, zhodnoťte náročnost přezkoušení:

Návaznost na 3. otázku, odpovídají ti, kteří prošli jedním z testů.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> zcela náročné | <input type="checkbox"/> zcela nenáročné |
| <input type="checkbox"/> spíše náročné | <input type="checkbox"/> nevzpomínám si |
| <input type="checkbox"/> spíše nenáročné | |

5. Prosím, zhodnoťte výběrový rozhovor.

(1 - rozhodně souhlasím, 2 - spíše souhlasím, 3 - spíše nesouhlasím, 4 - zcela nesouhlasím)

Přístup komise byl profesionální.	1	2	3	4	nevzpomínám si
Získal/a jsem dostatek informací o společnosti.	1	2	3	4	nevzpomínám si
Získal/a jsem dostatek informací o pozici.	1	2	3	4	nevzpomínám si
Úroveň výběrového řízení odpovídala úrovni pozice.	1	2	3	4	nevzpomínám si
S pokládanými otázkami jsem byl/a spokojen/a.	1	2	3	4	nevzpomínám si
Měl/a jsem prostor klást otázky.	1	2	3	4	nevzpomínám si
Pohovor pro mě nebyl stresující.	1	2	3	4	nevzpomínám si
Pohovor pro mě nebyl náročný.	1	2	3	4	nevzpomínám si

6. Jak dlouho trval výběrový rozhovor?

Přibližně.

- ☐ 30 min ☐ více než 1 h
☐ 1 hodinu ☐ jinak, uveďte:

7. Kdo se účastnil výběrového rozhovoru:

Lze označit více odpovědí

- ☐ HR Partner ☐ Team Leader (přímý nadřízený)
☐ Site Manager ☐ jinak, uveďte:
☐ Service Manager

8. Za jak dlouho Vás společnost informovala o výsledku po absolvování výběrového řízení?

- ☐ do 1 týdne ☐ po více než 4 týdnech
☐ 1 – 2 týdny ☐ nevzpomínám si
☐ 3 – 4 týdny

9. Co by podle Vás měla společnost zlepšit v procesu výběru zaměstnanců?

Prosím, napište své návrhy.

.....
.....

10. Probíhala adaptace dle Onboarding programu?

Možnost „jinak“: Zde můžete uvést, co neproběhlo podle plánu, pokud si vzpomenete.

- ☐ nevěděl/a jsem, že existuje adaptační program pro zaměstnance
☐ ne, program není zpracován správně
☐ ano, vše probíhalo podle plánu
☐ jinak, uveďte:

11. Věděl/a jste, na koho se můžete obrátit s případnými dotazy během adaptace?

- ☐ ano
☐ ne

12. Byla Vám přidělena osoba, která se Vám věnovala v průběhu adaptace?

- ☐ ano, práce si to vyžadovala
☐ ne, pracovním postupům jsem se učil/a samostatně
☐ pracuji v týmu, kolegové mě zaučovali
☐ nevzpomínám si

13. Vycházel Vám nadřízený během adaptační doby vstříc?

- ☐ rozhodně ano ☐ rozhodně ne
☐ spíše ano ☐ nevzpomínám si
☐ spíše ne

14. Prosím označte, kdy proběhly následující činnosti:

	1. den	1. týden	do 1. měsíce	1 - 3 měs.	po 3. měs.	neproběhlo	nevzpomínám si
Odevzdání potvrzení lékaře							
Školení BOZP							
Seznámení s kolektivem							
Předání Guide Booku							
Obdržení kancelářských potřeb							
Získání počítače							
Obdržení mobilního tel.							
Přiřazení kolegy k zaučení							
Školení IT bezpečnosti							
SE prezentace, oběd							
Přístup k účtům, emailu							
REMA školení							
Hodnocení adaptačního procesu							
Návštěva pily / papírny							

15. Jak hodnotíte přístup Vašich kolegů během adaptační doby?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> velmi přátelský | <input type="checkbox"/> velmi nepřátelský |
| <input type="checkbox"/> spíše přátelský | <input type="checkbox"/> nevzpomínám si |
| <input type="checkbox"/> spíše nepřátelský | |

16. Uvažoval/a jste o změně pracovního místa v důsledku nevyhovujícímu adaptačnímu procesu?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> ano, ale nakonec jsem změnil/a názor | <input type="checkbox"/> ne, odchod jsem nezvažoval/a |
| <input type="checkbox"/> ano, a stále ještě zvažuji | <input type="checkbox"/> ne, odchod zvažuji z jiných důvodů |

17. Zhodnoťte vaši schopnost samostatně pracovat po adaptační době:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> zcela samostatný/á | <input type="checkbox"/> zcela samostatný/á |
| <input type="checkbox"/> spíše samostatný/á | <input type="checkbox"/> nemohu posoudit |
| <input type="checkbox"/> spíše nesamostatný/á | |

18. Jak často jste konzultoval/a průběh adaptace s Vaším přímým nadřízeným?

- | | |
|----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> nikdy | <input type="checkbox"/> 3x – 5x |
| <input type="checkbox"/> 1x – 2x | <input type="checkbox"/> 6x a vícekrát |

19. Proběhlo závěrečné zhodnocení procesu adaptace ze strany Vašeho nadřízeného?

- ☐ ano
☐ ne

20. Jaké zlepšení byste v oblasti adaptace zaměstnanců navrhoval/a?

Popřípadě uveďte, s čím jste nebyli spokojeni v průběhu Vaší adaptace.

.....
.....

21. Ve společnosti pracujete:

- ☐ méně než 1 rok
☐ 2 – 3 roky

22. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> střední | <input type="checkbox"/> vysokoškolské – bakalářské |
| <input type="checkbox"/> vyšší odborné | <input type="checkbox"/> vysokoškolské – magisterské |

23. Pracujete v týmu:

- ☐ EAS: EASD (Logistics and Sales, AM, SAP SD)
☐ EAS: Other (Ostrava Site, Training Team, Controlling, SAP HR, Integration &TS, SAP FICO, SAP MM, SAP PM, Logistics, Sales)
☐ RAACO (Collaboration Services, Information Management, Financial and Profitability Reporting)
☐ Infrastructure
☐ WP/WSF (WPS, eSolutions, PLOS, Kahuna, Release Mgmt, Interfaces / Wood Supply Finland)

24. Jsem student / trainee:

- ☐ ano
☐ ne
☐ začínal jsem jako student / trainee

Příloha 3: Otázky z rozhovoru s personalistkou

Seznam otázek k rozhovoru s HR Partner za SDCC Ostrava na téma výběr a adaptace zaměstnanců:

1. Zpracovávají se plány budoucí potřeby lidských zdrojů?
2. Počítá se s přirozeným úbytkem zaměstnanců?
3. Jak se řeší náhlý odchod zaměstnance? Dodržuje se výpovědní lhůta?
4. Kdo zajišťuje vypracování a aktuálnost specifikace pracovní pozice?
5. Kdo vyhodnocuje, zda volné pracovní místo může být zrušeno či vytvořeno?
6. Kým je zpracována specifikace požadavků na zaměstnance? Jak probíhá třídění?
7. Jak byste popsala kroky samotného výběru zaměstnanců?
8. Které zdroje a metody získávání a výběru zaměstnanců jsou využívány?
9. Spolupracujete se studenty a absolventy vysokých škol?
10. Jaký systém využíváte pro databázi uchazečů?
11. Které informace jsou zahrnuty v inzerátu volné pracovní pozice?
12. Jak probíhá předvýběr? Rozděľujete uchazeče do různých kategorií dle vhodnosti?
13. Kdy se informují nevyhovující uchazeči o odmítnutí a jak?
14. Kolik kol výběrového řízení musí uchazeč absolvovat a u jakých pozic?
15. Jaké informace a dokumenty jsou požadovány od nově přijatých zaměstnanců?
16. Jaký je Váš názor na současný proces získávání a výběru zaměstnanců?
17. Existuje ve společnosti adaptační balíček pro zaměstnance?
18. Hodnotí se proces adaptace formou rozhovorů s HR nebo team leadery?
19. Jak byste popsala průběh adaptačního procesu v krocích u nového zaměstnance?

Příloha 4: Kontingenční tabulky k otázkám č. 6, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19

6. Jak dlouho trval výběrový rozhovor?

	méně než 1 rok	2 až 3 roky	Celkem			
30 minut	25,0%	32,4%	29,6%			
1 hodinu	60,0%	47,1%	51,9%			
více než 2 h	10,0%	14,7%	13,0%			
2 hodiny	0,0%	2,9%	1,9%			
45 minut	5,0%	2,9%	3,7%			
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%			
	Studenti	Zaměstnanci	Bývalí studenti	Celkem		
30 minut	33,3%	20,6%	62,5%	29,6%		
1 hodinu	58,3%	52,9%	37,5%	51,9%		
více než 2 h	8,3%	17,6%	0,0%	13,0%		
2 hodiny	0,0%	2,9%	0,0%	1,9%		
45 minut	0,0%	5,9%	0,0%	3,7%		
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
	Střední	Vyšší odborné	VŠ - bakalářské	VŠ - magisterské	Celkem	
30 minut	25,0%	0,0%	40,0%	26,9%	29,6%	
1 hodinu	50,0%	0,0%	53,3%	53,8%	51,9%	
více než 2 h	8,3%	100,0%	6,7%	15,4%	13,0%	
2 hodiny	8,3%	0,0%	0,0%	0,0%	1,9%	
45 minut	8,3%	0,0%	0,0%	3,8%	3,7%	
Celkem	100%	100%	100%	100%	100%	
	EAS: EASD	EAS: Other	RAACO	Infrastructure	WP/WSF	Celkem
30 minut	26,7%	50,0%	27,3%	100,0%	26,1%	29,6%
1 hodinu	60,0%	50,0%	36,4%	0,0%	56,5%	51,9%
více než 2 h	6,7%	0,0%	27,3%	0,0%	13,0%	13,0%
2 hodiny	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%	0,0%	1,9%
45 minut	6,7%	0,0%	0,0%	0,0%	4,3%	3,7%
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

8. Za jak dlouho Vás společnost informovala o výsledku po absolvování výběrového řízení?

	méně než 1 rok	2 až 3 roky	Celkem			
do 1 týdne	40,0%	52,9%	48,1%			
1 - 2 týdny	40,0%	32,4%	35,2%			
3 - 4 týdny	15,0%	5,9%	9,3%			
Nevzpomínám si	5,0%	8,8%	7,4%			
Celkem	100%	100%	100%			
	Studenti	Zaměstnanci	Bývalí studenti	Celkem		
do 1 týdne	41,7%	47,1%	62,5%	48,1%		
1 - 2 týdny	25,0%	41,2%	25,0%	35,2%		
3 - 4 týdny	33,3%	0,0%	12,5%	9,3%		
Nevzpomínám si	0,0%	11,8%	0,0%	7,4%		
Celkem	100%	100%	100%	100%		
	Střední	Vyšší odborné	VŠ - bakalářské	VŠ - magisterské	Celkem	
do 1 týdne	50,0%	0,0%	33,3%	57,7%	48,1%	
1 - 2 týdny	50,0%	100,0%	40,0%	23,1%	35,2%	
3 - 4 týdny	0,0%	0,0%	26,7%	3,8%	9,3%	
Nevzpomínám si	0,0%	0,0%	0,0%	15,4%	7,4%	
Celkem	100%	100%	100%	100%	100%	
	EAS: EASD	EAS: Other	RAACO	Infrastructure	WP/WSF	Celkem
do 1 týdne	60,0%	75,0%	27,3%	100,0%	43,5%	48,1%
1 - 2 týdny	26,7%	25,0%	45,5%	0,0%	39,1%	35,2%
3 - 4 týdny	13,3%	0,0%	27,3%	0,0%	0,0%	9,3%
Nevzpomínám si	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	17,4%	7,4%
Celkem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

10. Probíhala adaptace dle plánu "Onboarding program"?

	méně než 1 rok	2 až 3 roky	Celkem			
Nevěděl/a jsem, že existuje.	55,0%	61,8%	59,3%			
Ne, plán není zpracován správně	0,0%	8,8%	5,6%			
Ano, vše probíhalo podle plánu	15,0%	5,9%	9,3%			
Nevzpomínám si	20,0%	17,6%	18,5%			
Jiné	10,0%	5,9%	7,4%			
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%			
	Studenti	Zaměstnanci	Bývalí studenti	Celkem		
Nevěděl/a jsem, že existuje.	83,3%	50,0%	62,5%	59,3%		
Ne, plán není zpracován správně	8,3%	5,9%	0,0%	5,6%		
Ano, vše probíhalo podle plánu	0,0%	8,8%	25,0%	9,3%		
Nevzpomínám si	8,3%	26,5%	0,0%	18,5%		
Jiné	0,0%	8,8%	12,5%	7,4%		
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
	Střední	Vyšší odborné	VŠ - bakalářské	VŠ - magisterské	Celkem	
Nevěděl/a jsem, že existuje.	50,0%	0,0%	60,0%	65,4%	59,3%	
Ne, plán není zpracován správně	8,3%	0,0%	13,3%	0,0%	5,6%	
Ano, vše probíhalo podle plánu	0,0%	0,0%	20,0%	7,7%	9,3%	
Nevzpomínám si	41,7%	0,0%	6,7%	15,4%	18,5%	
Jiné	0,0%	100,0%	0,0%	11,5%	7,4%	
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100%	
	EAS: EASD	EAS: Other	RAACO	Infrastructure	WP/WSF	Celkem
Nevěděl/a jsem, že existuje.	33,3%	100,0%	90,9%	0,0%	56,5%	59,3%
Ne, plán není zpracován správně	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,6%
Ano, vše probíhalo podle plánu	13,3%	0,0%	0,0%	100,0%	8,7%	9,3%
Nevzpomínám si	20,0%	0,0%	9,1%	0,0%	26,1%	18,5%
Jiné	13,3%	0,0%	0,0%	0,0%	8,7%	7,4%
Celkem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

11. Věděl/a jste, na koho se můžete obrátit s případnými dotazy během adaptace?

	méně než 1 rok	2 až 3 roky	Celkem			
Ano	85,0%	73,5%	77,8%			
Ne	15,0%	26,5%	22,2%			
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%			
	Studenti	Zaměstnanci	Bývalí studenti	Celkem		
Ano	91,7%	73,5%	75,0%	77,8%		
Ne	8,3%	26,5%	25,0%	22,2%		
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
	Střední	Vyšší odborné	VŠ - bakalářské	VŠ - magisterské	Celkem	
Ano	83,3%	100,0%	86,7%	69,2%	77,8%	
Ne	16,7%	0,0%	13,3%	30,8%	22,2%	
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	EAS: EASD	EAS: Other	RAACO	Infrastructure	WP/WSF	Celkem
Ano	86,7%	75,0%	63,6%	100,0%	78,3%	77,8%
Ne	13,3%	25,0%	36,4%	0,0%	21,7%	22,2%
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

12. Byla Vám přidělena osoba (patron), která se Vám věnovala v průběhu adaptace?

	méně než 1 rok	2 až 3 roky	Celkem			
Ano	25,0%	20,6%	22,2%			
Ne (samostatně)	0,0%	11,8%	7,4%			
Kolegové	75,0%	64,7%	68,5%			
Nevzpomínám si	0,0%	2,9%	1,9%			
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%			
	Studenti	Zaměstnanci	Bývalí studenti	Celkem		
Ano	41,7%	11,8%	37,5%	22,2%		
Ne (samostatně)	0,0%	11,8%	0,0%	7,4%		
Kolegové	58,3%	73,5%	62,5%	68,5%		
Nevzpomínám si	0,0%	2,9%	0,0%	1,9%		
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
	Střední	Vyšší odborné	VŠ- bakalářské	VŠ- magisterské	Celkem	
Ano	16,7%	0,0%	33,3%	19,2%	22,2%	
Ne (samostatně)	0,0%	0,0%	6,7%	11,5%	7,4%	
Kolegové	83,3%	100,0%	60,0%	65,4%	68,5%	
Nevzpomínám si	0,0%	0,0%	0,0%	3,8%	1,9%	
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	EAS: EASD	EAS: Other	RAACO	Infrastructure	WP/WSF	Celkem
Ano	40,0%	25,0%	18,2%	100,0%	8,7%	22,2%
Ne (samostatně)	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%	13,0%	7,4%
Kolegové	60,0%	75,0%	72,7%	0,0%	73,9%	68,5%
Nevzpomínám si	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,3%	1,9%
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

13. Vycházel Vám nadřízený během adaptační doby vstříc?

	méně než 1 rok	2 až 3 roky	Celkem			
Rozhodně ano	80,0%	75,8%	77,4%			
Spíše ano	20,0%	21,2%	20,8%			
Nevzpomínám si	0,0%	3,0%	1,9%			
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%			
	Studenti	Zaměstnanci	Bývalí studenti	Celkem		
Rozhodně ano	83,3%	72,7%	87,5%	77,4%		
Spíše ano	16,7%	27,3%	0,0%	20,8%		
Nevzpomínám si	0,0%	0,0%	12,5%	1,9%		
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
	Střední	Vyšší odborné	VŠ- bakalářské	VŠ- magisterské	Celkem	
Rozhodně ano	83,3%	100,0%	73,3%	76,0%	77,4%	
Spíše ano	16,7%	0,0%	26,7%	20,0%	20,8%	
Nevzpomínám si	0,0%	0,0%	0,0%	4,0%	1,9%	
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	EAS: EASD	EAS: Other	RAACO	Infrastructure	WP/WSF	Celkem
Rozhodně ano	66,7%	50,0%	100,0%	100,0%	77,3%	77,4%
Spíše ano	26,7%	50,0%	0,0%	0,0%	22,7%	20,8%
Nevzpomínám si	6,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,9%
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

15. Jak hodnotíte přístup Vašich kolegů během adaptační doby?

	méně než 1 rok	2 až 3 roky	Celkem			
Velmi přátelský	85,0%	61,8%	70,4%			
Spíše přátelský	15,0%	35,3%	27,8%			
Spíše nepřátelský	0,0%	2,9%	1,9%			
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%			
	Studenti	Zaměstnanci	Bývalí studenti	Celkem		
Velmi přátelský	83,3%	64,7%	75,0%	70,4%		
Spíše přátelský	16,7%	32,4%	25,0%	27,8%		
Spíše nepřátelský	0,0%	2,9%	0,0%	1,9%		
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
	Střední	Vyšší odborné	VŠ- bakalářské	VŠ- magisterské	Celkem	
Velmi přátelský	66,7%	100,0%	80,0%	65,4%	70,4%	
Spíše přátelský	33,3%	0,0%	20,0%	30,8%	27,8%	
Spíše nepřátelský	0,0%	0,0%	0,0%	3,8%	1,9%	
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	EAS: EASD	EAS: Other	RAACO	Infrastructure	WP/WSF	Celkem
Velmi přátelský	66,7%	75,0%	90,9%	100,0%	60,9%	70,4%
Spíše přátelský	33,3%	25,0%	9,1%	0,0%	34,8%	27,8%
Spíše nepřátelský	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,3%	1,9%
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

16. Uvažoval/a jste o změně pracovního místa v důsledku nevyhovujícímu adaptačnímu procesu?

	méně než 1 rok	2 až 3 roky	Celkem			
Ne	90,0%	82,4%	85,2%			
Ne (mám jiné důvody)	10,0%	17,6%	14,8%			
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%			
	Studenti	Zaměstnanci	Bývalí studenti	Celkem		
Ne	100,0%	82,4%	75,0%	85,2%		
Ne (mám jiné důvody)	0,0%	17,6%	25,0%	14,8%		
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
	Střední	Vyšší odborné	VŠ- bakalářské	VŠ- magisterské	Celkem	
Ne	91,7%	100,0%	86,7%	80,8%	85,2%	
Ne (mám jiné důvody)	8,3%	0,0%	13,3%	19,2%	14,8%	
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	EAS: EASD	EAS: Other	RAACO	Infrastructure	WP/WSF	Celkem
Ne	80,0%	100,0%	90,9%	100,0%	82,6%	85,2%
Ne (mám jiné důvody)	20,0%	0,0%	9,1%	0,0%	17,4%	14,8%
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

17. Zhodnoťte Vaši schopnost samostatně pracovat po adaptační době.

	méně než 1 rok	2 až 3 roky	Celkem			
Zcela samostatný/á	40,0%	35,3%	37,0%			
Spíše samostatný/á	55,0%	52,9%	53,7%			
Spíše nesamostatný/á	0,0%	8,8%	5,6%			
Nemohu posoudit	5,0%	2,9%	3,7%			
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%			
	Studenti	Zaměstnanci	Bývalí studenti	Celkem		
Zcela samostatný/á	41,7%	44,1%	0,0%	37,0%		
Spíše samostatný/á	58,3%	44,1%	87,5%	53,7%		
Spíše nesamostatný/á	0,0%	8,8%	0,0%	5,6%		
Nemohu posoudit	0,0%	2,9%	12,5%	3,7%		
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
	Střední	Vyšší odborné	VŠ- bakalářské	VŠ- magisterské	Celkem	
Zcela samostatný/á	50,0%	0,0%	33,3%	34,6%	37,0%	
Spíše samostatný/á	50,0%	100,0%	60,0%	50,0%	53,7%	
Spíše nesamostatný/á	0,0%	0,0%	6,7%	7,7%	5,6%	
Nemohu posoudit	0,0%	0,0%	0,0%	7,7%	3,7%	
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	EAS: EASD	EAS: Other	RAACO	Infrastructure	WP/WSF	Celkem
Zcela samostatný/á	13,3%	25,0%	63,6%	0,0%	43,5%	37,0%
Spíše samostatný/á	73,3%	75,0%	27,3%	100,0%	47,8%	53,7%
Spíše nesamostatný/á	13,3%	0,0%	0,0%	0,0%	4,3%	5,6%
Nemohu posoudit	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%	4,3%	3,7%
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

18. Jak často jste konzultoval/a průběh adaptace s Vaším nadřízeným?

	méně než 1 rok	2 až 3 roky	Celkem			
Nikdy	20,0%	35,3%	29,6%			
1x - 2x	45,0%	38,2%	40,7%			
3x - 5x	25,0%	5,9%	13,0%			
6x a více krát	10,0%	20,6%	16,7%			
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%			
	Studenti	Zaměstnanci	Bývalí studenti	Celkem		
Nikdy	25,0%	38,2%	0,0%	29,6%		
1x - 2x	50,0%	35,3%	50,0%	40,7%		
3x - 5x	16,7%	11,8%	12,5%	13,0%		
6x a více krát	8,3%	14,7%	37,5%	16,7%		
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
	Střední	Vyšší odborné	VŠ- bakalářské	VŠ- magisterské	Celkem	
Nikdy	25,0%	0,0%	33,3%	30,8%	29,6%	
1x - 2x	41,7%	0,0%	40,0%	42,3%	40,7%	
3x - 5x	33,3%	0,0%	6,7%	7,7%	13,0%	
6x a více krát	0,0%	100,0%	20,0%	19,2%	16,7%	
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	EAS: EASD	EAS: Other	RAACO	Infrastructure	WP/WSF	Celkem
Nikdy	13,3%	25,0%	36,4%	100,0%	34,8%	29,6%
1x - 2x	40,0%	50,0%	45,5%	0,0%	39,1%	40,7%
3x - 5x	33,3%	0,0%	9,1%	0,0%	4,3%	13,0%
6x a více krát	13,3%	25,0%	9,1%	0,0%	21,7%	16,7%
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

19. Proběhlo závěrečné zhodnocení procesu adaptace ze strany Vašeho nadřízeného?

	méně než 1 rok	2 až 3 roky	Celkem			
Ano	45,0%	47,1%	46,3%			
Ne	55,0%	52,9%	53,7%			
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%			
	Studenti	Zaměstnanci	Bývalí studenti	Celkem		
Ano	25,0%	52,9%	50,0%	46,3%		
Ne	75,0%	47,1%	50,0%	53,7%		
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
	Střední	Vyšší odborné	VŠ- bakalářské	VŠ- magisterské	Celkem	
Ano	41,7%	0,0%	46,7%	50,0%	46,3%	
Ne	58,3%	100,0%	53,3%	50,0%	53,7%	
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	EAS: EASD	EAS: Other	RAACO	Infrastructure	WP/WSF	Celkem
Ano	66,7%	25,0%	45,5%	0,0%	39,1%	46,3%
Ne	33,3%	75,0%	54,5%	100,0%	60,9%	53,7%
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Příloha 5: Vlastní návrh průběhu adaptace

On-Boarding Program SDCC Ostrava

Informace o novém zaměstnanci

Jméno: _____
 Pozice: _____
 Divize: _____
 Datum: _____
 Team leader: _____
 Supervizor: _____



Před nástupem				
Den	Procesy	Zodpovědná osoba	Datum	Status
-3	Uvítací dopis (email) + základní informace o SE	Site Manager		
-3	Informovat o novém zaměstnanci (recepce, local IT, team leader)	HR Partner		
-3	Potvrzení od Lékaře	HR Partner		
-2	Naplánovat schůzku s novým zaměstnancem a team leaderem / členy	HR Partner		
-1	Příprava pracoviště (PC, email, přístupy ...)	IT Service Desk		
-1	Příprava pracoviště (job description, ..)	HR Partner		
První den				
1	Setkání s novým zaměstnancem	Office Assistant		
1	Smluvní záležitosti (schůzka s HR Partner / Site Manager)	HR Partner		
1	Orientace v budově, občerstvení, sdílené disky (Y,M), tiskárny	HR for On-Boarding		
1	Vysvětlení docházkového systému	HR for On-Boarding		
1	Úvodní BOZP školení	HR for On-Boarding		
1	Dodatečná administrativa (přístupová karta, benefity, bezpečnost..)	HR for On-Boarding		
1	Předání adaptačního balíčku (Guide book, Local rules, kanc. potřeby)	HR for On-Boarding		
1	Instalace potřebného SW, namapování disků, tiskárny	IT Service Desk		
1	Oznámení o nástupu nového zaměstnance (welcome mail, fotka)	HR for On-Boarding		
1	Seznámení se všemi pracovníky (tour de office)	HR for On-Boarding		
1	Představení zaměstnance členům týmu / spolupracovníků	Team leader / Service mngr		
První týden				
2	IT Security školení	IT Service Desk		
2 - 5	REMA školení, AMEX školení (v případě potřeby)	HR for On-Boarding		
2 - 5	Obdržení mobilního telefonu	IT Service Desk		
2 - 5	Stora Enso prezentace, oběd se Site Managerem	Site Manager		
2 - 5	Odborná školení (interní "insajt", weshare, hodnocení ...)	Team leader		
2 - 5	Určit patrona (osobu, která zaučí nového zaměstnance)	Team leader		
První měsíc				
Týden	Procesy	Zodpovědná osoba	Datum	Status
2	Schůzka s team leaderem	Team leader		
3	Schůzka s team leaderem	Team leader		
4	Schůzka s HR Partner / Site manager	HR Partner		
4	Zhodnocení procesu On-Boarding Plan	Team leader		
2 - 4	Školení vyplývající z pracovní pozice	Team leader		
2 - 6 měsíc				
Měsíc	Procesy	Zodpovědná osoba	Datum	Status
2	Zhodnocení procesu On-Boarding Program	Team leader		
3	Zhodnocení procesu On-Boarding Program	Team leader		
3	Schůzka s HR Partner / Site manager (motivace, problémy...)	HR Partner / Site Manager		
4	Zhodnocení procesu On-Boarding Program	Team leader		
5	Zhodnocení procesu On-Boarding Program	Team leader		
6	Zhodnocení procesu On-Boarding Program	Team leader		
6	Schůzka s HR Partner / Site manager (motivace, problémy...)	HR Partner / Site Manager		
Poznámky				
Den	Procesy	Zodpovědná osoba	Datum	Status

Příloha 6: Vlastní návrh metodického pokynu adaptace

METODIKA ADAPTACE – ON-BOARDING PROGRAM



Účelem adaptačního programu je:

- poskytnout maximální podporu nově přichozímu zaměstnanci do prostředí společnosti;
- zajistit, aby nově přichodí vykonával pracovní úkoly co nejdříve po svém nástupu;
- plnit nejen cíle organizace, ale také jedince.

Procesy

K adaptaci nově přijatých zaměstnanců se využívá adaptační program. HR Partner bude zodpovídat za šíření programu v rámci svých odpovědností a předá informaci vedoucím zaměstnancům. Přímý nadřízený (vedoucí zaměstnanec) bude dohlížet na to, aby všechny kroky adaptačního programu byly realizovány. Vyhodnocení adaptačního procesu provádí přímý nadřízený (popř. Service Manager). Nově přichozímu zaměstnanci je přiřazen zkušený zaměstnanec (patron), který bude ochotný napomáhat a radit novému zaměstnanci. Patrona zvolí přímý nadřízený a jeho jméno zapíše do kolonky (*Supervisor*). Tomuto zaměstnanci pak náleží finanční odměna dle aktuální kolektivní smlouvy *Local Rules*. Adaptace bude probíhat minimálně po dobu 3. měsíců, délku stanoví přímý nadřízený. V případě, že délka nebude vyhovující, může ji přímý nadřízený prodloužit.

Hodnocení adaptace nově přijátého zaměstnance

Průběh adaptace je postupně zaznamenáván do formuláře *On-Boarding Program*, který má k dispozici přímý nadřízený a HR. Během adaptace jsou stanoveny termíny konzultací mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným, a také mezi zaměstnancem a HR / Site Managerem. Celkem by měl zaměstnanec absolvovat 6 konzultací se svým přímým nadřízeným a 2 konzultace s HR / Site Managerem o průběhu a hodnocení adaptace za dobu 6 měsíců. Hodnocení adaptace je provedeno na základě informací plynoucích z pravidelných konzultací o průběhu adaptace.

Předmětem konzultací je: jak nový zaměstnanec zvládá pracovní úkoly, zda si osvojil pracovní postupy, spokojenost ze strany zaměstnance i ze strany přímého nadřízeného, vzájemná očekávání, rozebrání nejasností, motivace zaměstnance, zhodnocení pracovního výkonu, plnění rozvojových cílů a stanovení úkolů na další období.

Povinnosti HR Partnera:

- informovat o novém zaměstnanci asistentku, local IT, přímé nadřízené;
- zajistit potvrzení od lékaře;
- naplánovat schůzku s novým zaměstnancem a team leaderem se členy týmu;
- příprava Job Description;
- smluvní záležitosti;
- kontrola plnění adaptačního programu.

Povinnosti HR pro On-Boarding:

- vysvětlení docházkového systému;
- úvodní BOZP školení;
- administrativa (vstupní karta, benefity, bezpečnost);
- předání adaptačního balíčku;
- oznámení o nástupu nového zaměstnance;
- seznámení se všemi zaměstnanci (tour de office);
- REMA školení, AMEX školení;
- kontrola plnění a vyhodnocování adapt. programu.

Povinnosti patrona:

- být zodpovědný za to, že nový zaměstnanec nebude pracovat bez dozoru bez řádného proškolení a zvládnutí základních interních procesů;
- být nápomocen novému zaměstnanci při orientaci na pracovišti
- odborně dohlížet, radit a poskytovat podporu novému zaměstnanci;
- seznamovat zaměstnance s organizační kulturou a motivovat jej k loajalitě;
- napomáhat zaměstnanci začlenit se do pracovního prostředí a kolektivu;
- upozornit na dodržování zásad BOZP;
- upozornit na dodržování interních procesů;
- poskytovat zaměstnanci zpětnou vazbu.

Obsah On-Boarding programu:

- adaptační balíček pro zaměstnance (interní pravidla, Guide Book, kontakty);
- informace dostupné na sdíleném disku (důležité složky), kontakty;
- jméno osoby, která bude dohlížet na průběh adaptace;
- jméno přímého nadřízeného;
- popis pracovního místa;
- zásady bezpečnosti.